حاز على لقب الأفضل مبيعًا في الولايات المتحدة

العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي

قصة عن القيادة



باتريك لينسيوني

العوامل الخمسة
لخلل العمل الجماعي

العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي

تأليف

باتريك لينسيوني

ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي

مراجعة: محمد عبد العزيز أبو المجد



العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي
قصة عن القيادة

باتريك لينسيوني

The Five Dysfunctions of a Team
A Leadership Fable

Patrick Lencioni

الطبعة الأولى ٢٠٠٨
ISBN 978 977 6263 01 7

كلمات عربية للترجمة والنشر
٤٣ شارع ابن قتيبة، حي الزهور، مدينة نصر، القاهرة ١١٤٧١
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٢٧٢٧٤٣١-٢-٢٠+ **فاكس:** ٢٢٧٠٦٣٥١-٢-٢٠+
بريد اليكتروني: kalematarabia@kalematarabia.com
موقع اليكتروني: http://www.kalematarabia.com

المحتويات

أهدي هذا الكتاب لأبي الذي علمني قيمة العمل،
وأمي التي شجعتني على الكتابة.

مقدمـــة

لا يكمن سر نجاح العمل في التمويل أو الاستراتيجية أو التقنية، بل يبقى العمل الجماعي هو الميزة التنافسية الأهم، ذلك لأن هذه الميزة قوية ونادرة.

وقد عبَّر أحد أصدقائي ـ وهو مؤسس لإحدى الشركات التي استطاعت أن تنمو حتى أصبح عائدها السنوي بليون دولار ـ عن أهمية وقوة العمل الجماعي عندما قال لي ذات مرة: «إذا استطعت أن تحشد جميع الأشخاص في أية منظمة حول هدف واحد، يمكنك إذن أن تهيمن على أية صناعة، في أية سوق، وضد أية منافسة، وفي أي وقت.»

عندما أردد هذا القول على مسامع أية مجموعة من القادة، يومئون برءوسهم مباشرةً، ولكن بطريقة توحي باليأس. إذ يبدو أنهم مدركون لهذه الحقيقة جيدًا، ولكن في الوقت نفسه يبدون مستسلمين لاستحالة تحقيق ذلك.

ومن هنا تأتي ندرة العمل الجماعي. فمع كل الاهتمام الذي تلقاه العمل الجماعي عبر السنين من العلماء والمدربين والمعلمين ووسائل الإعلام، لا يزال العمل الجماعي هدفًا صعب المنال كما كان دائمًا داخل معظم المنظمات. فتبقى الحقيقة هي أن فرق العمل تواجه نوعًا من الاختلال الوظيفيّ المتأصل، وذلك لأنهم في النهاية بشر.

ولكن هذا لا يعني أن تحقيق العمل الجماعي أمر مستحيل. ففي الحقيقة، بناء فريق عمل قوي أمر ممكن ويسير، لكنه في نفس الوقت أمر شاق ومرهق.

هذا صحيح، فتمامًا مثل العديد من جوانب الحياة الأخرى، يعتمد العمل الجماعي على إتقان مجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية، ولكنها

صعبة للغاية من الناحية التطبيقية والعملية. فالنجاح يأتي فقط لتلك المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعاتها البشرية الذاتية التي تفسد فرق العمل وتولِّد صراعات وخلافات بين الأفراد داخل هذه الفرق.

وكما يتضح لنا، فهذه المبادئ تنطبق على أشياء كثيرة أيضًا بجانب العمل الجماعي. وفي الحقيقة، لقد توصلت إلى هذه المبادئ مصادفةً ـ بعض الشيء ـ أثناء سعيي للتوصل إلى نظرية عن دور القيادة في العمل.

فمنذ سنوات قليلة، ألَّفت أول كتبي «الأخطاء الخمسة للرئيس التنفيذي» The Five Temptations of a CEO، وتحدثت فيه عن المشكلات السلوكية التي تواجه القادة في العمل. وأثناء عملي مع عملائي، بدأت ألاحظ أن بعضهم «يسيء استعمال» نظرياتي ويظنون أنهم سينجحون في تقييم وتحسين أداء فرق عملهم!

لذا أصبح من الواضح لي أن الأخطاء الخمسة لا تنطبق على القادة الأفراد فقط ولكن ـ مع بعض التعديلات القليلة ـ نجد أنها تنطبق على المجموعات أيضًا. وليس فقط داخل الشركات، فقد وجد رجال الدين والمدربون والمعلمون وآخرون أن هذه المبادئ تنطبق على أعمالهم تمامًا مثلما تنطبق على الشركات متعددة الجنسيات. وهذا هو ما دفعني لتأليف هذا الكتاب.

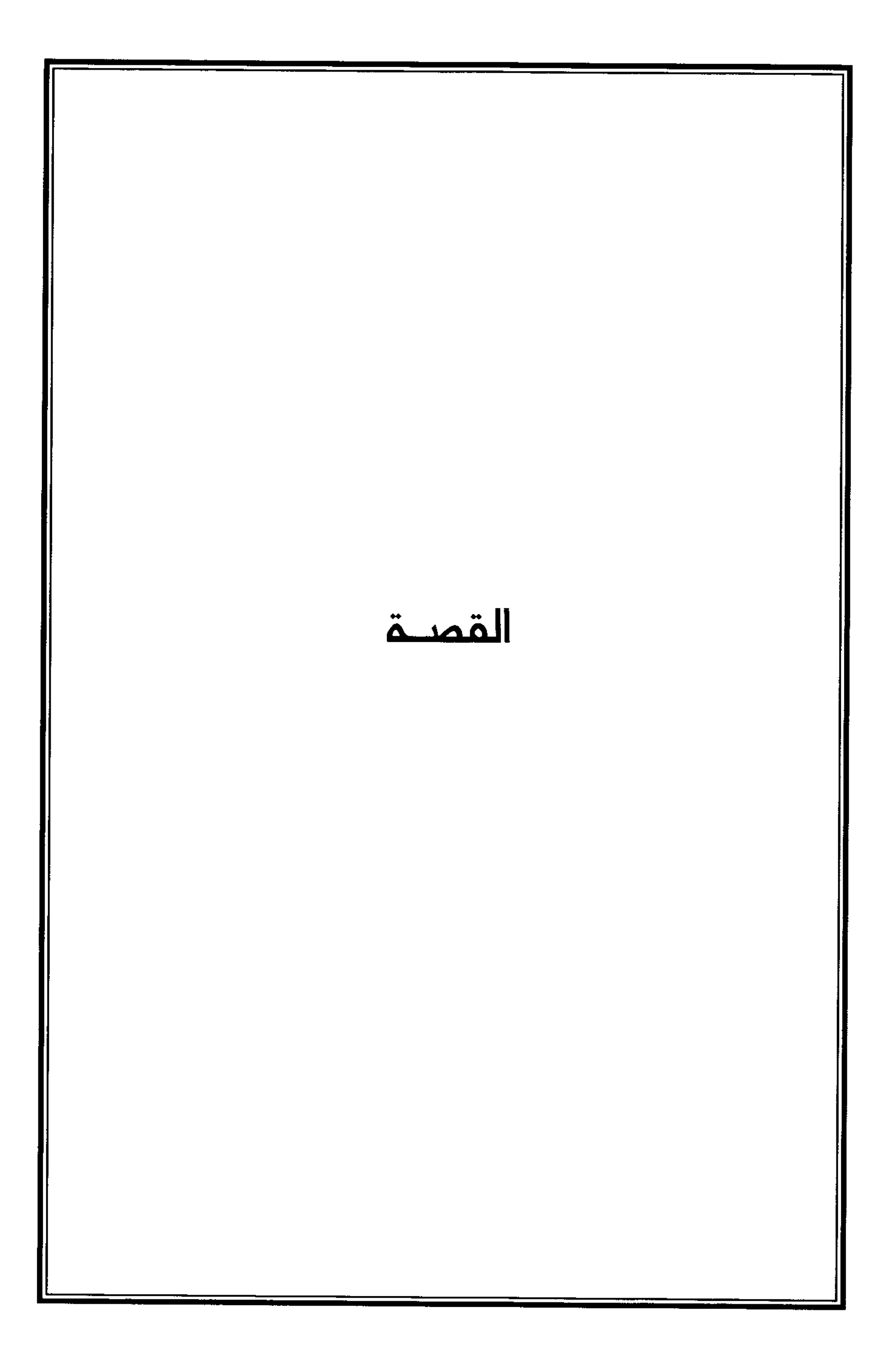
وكالعديد من كتبي الأخرى، يبدأ هذا الكتاب بقصة مكتوبة في سياق واقعي ولكنها خيالية. فلقد وجدت أن هذا يساعد القراء أن يتعلموا على نحوٍ أكثر فعالية وذلك من خلال إبحارهم داخل قصة محبوكة وأيضًا من خلال قدرتهم على ربط الشخصيات بالواقع أو بأنفسهم. كما تساعدهم هذه الطريقة أيضًا على فهم كيفية تطبيق هذه المبادئ بشكل عملي على أرض الواقع الذي تؤدي فيه سرعة العمل وحجم التشتيت إلى جعل أيسر المهام تبدو وكأنها شاقة جدًّا.

ولكي نساعدك على تطبيق هذه المادة في منظومتك الخاصة، فسوف تجد قسمًا مختصرًا بعد القصة يوضح لك عوامل الخلل الخمسة بالتفصيل. ويتضمن هذا القسم أيضًا نموذجًا لتقييم فريق العمل، وأدوات ووسائل مقترحة للتغلب على القضايا والمشكلات التي قد تكون متغلغلة داخل فريقك.

أخيرًا، ومع أنني استقيت هذا الكتاب من خبرتي أثناء عملي مع الرؤساء

التنفيذيين وفرق عملهم، إلا أن النظريات الواردة في هذا الكتاب قابلة للتطبيق على أي فرد مهتم بالعمل الجماعي، سواء كنت تقود قسمًا صغيرًا داخل شركة أو إذا كنت عضوًا في فريق بحاجة إلى بعض التحسين. مهما كان الحال، أتمنى أن يساعد هذا الكتاب فريقك في التغلب على اختلالاته الخاصة حتى يمكنه تحقيق أكثر مما يمكن للأفراد تخيل تحقيقه بمفردهم. وتلك هي القوة الحقيقية للعمل الجماعي.





القصة

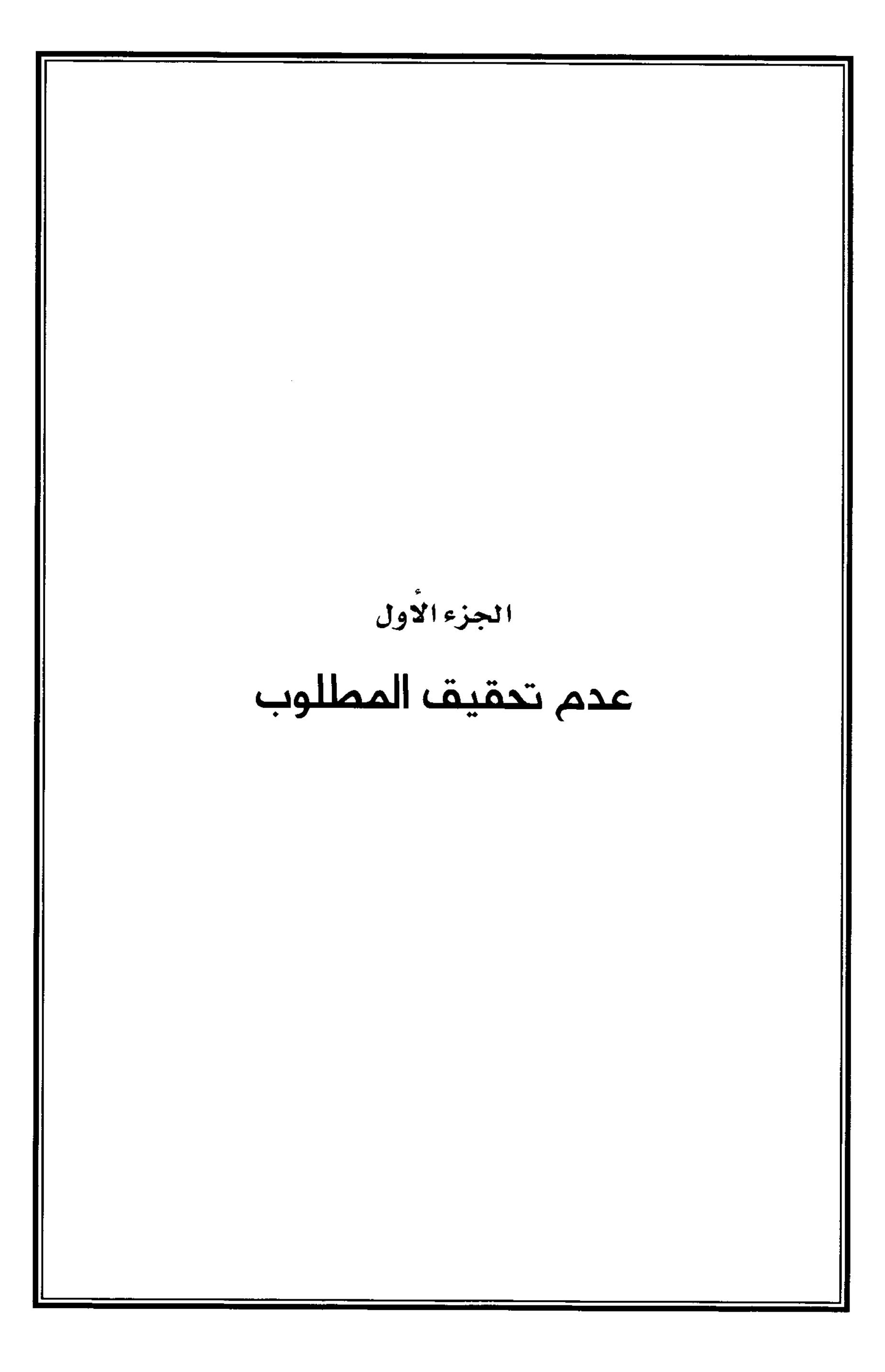


الحظ

كان هناك شخص واحد فقط يعتقد أن كاثرين هي الشخص المناسب لمنصب الرئيس التنفيذي لشركة ديسيجن تك DecisionTech. وكان من حسن حظها أن هذا الشخص هو رئيس مجلس الإدارة.

ولذلك، فبعد أقل من شهر من نقل الرئيس التنفيذي السابق، أمسكت كاثرين بيترسن بزمام الأمور لشركة كانت قبل سنتين فقط واحدة من أشهر الشركات وأكثرها تمويلا ومن أكثر الشركات صعودًا في التاريخ الحديث لوادي السليكون. لم تستطع كاثرين معرفة سبب تدهور الشركة في هذه المدة القصيرة جدًّا، ولم تكن تدري ماذا تخبئ لها الشهور القليلة المقبلة من مفاجآت.





الجزء الأول

عدم تحقيق المطلوب



خلفية القصة

كانت شركة ديسيجن تك تقع في مدينة هاف مون باي Half Moon Bay، وهي مدينة زراعية ساحلية كثيفة الضباب تقع فوق أعالي التلال المحيطة بخليج سان فرانسيسكو. لم تكن شركة ديسيجن تك جزءًا من وادي السليكون من الناحية الجغرافية، ولكن كما نعرف فإن وادي السليكون يمثل كيانًا ومفهومًا ثقافيًّا أكثر من كونه كيانًا جغرافيًّا. وبالطبع كانت شركة ديسيجن تك مناسبة لكي تكون جزءًا من هذا الكيان.

فقد كانت تملك فريقًا تنفيذيًّا متمرسًا ذا خبرة كبيرة، وخطة عمل ليس لها مثيل، وأعدادًا ضخمة من المستثمرين، وكانت نجاحاتها وإنجازاتها أكبر مما يمكن أن تحققه شركة حديثة العهد. وحتى أكثر شركات المخاطرة حرصًا كانت تحتشد للاستثمار من خلالها، وأكثر المهندسين كفاءةً وموهبةً كانوا يقدمون سيرتهم الذاتية للشركة، قبل أن تستأجر الشركة مكتبًا من أجل هذا الغرض.

كل ذلك كان في عامين تقريبًا، وتعتبر هذه المدة طويلة بالنسبة لأية شركة تكنولوجيا حديثة. ولكن بعد شهور قليلة من هذه النجاحات الكبيرة، بدأت الشركة تواجه سلسلة من الإخفاقات المستمرة. فقد بدأت الشركة في التأخر عن الوفاء بالمواعيد المتفق عليها مع العملاء. وقام عدد من الموظفين الرئيسيين، الذين يقلون في المناصب عن فريق التنفيذيين، بترك الشركة فجأةً. وبدأت المعنويات تثبط والأخلاقيات تفسد. حدث كل ذلك بالرغم من المزايا الكبيرة التي حشدتها الشركة لنفسها.

في الذكرى السنوية الثانية لتأسيس الشركة، وافق مجلس الإدارة بالإجماع على «مطالبة» جيف شانلي، الرئيس التنفيذي للشركة البالغ من العمر ٣٧ عامًا وأحد

المؤسسين، بتقديم استقالته من هذا المنصب، وعرضوا عليه أن يرأس قسم تطوير الأعمال، ووافق جيف على ذلك مما أثار دهشة زملائه، فهو لم يرد أن يترك شركة بكل هذا الحجم من المؤكد أنها ستطرح أسهمها للبيع.

لم يُصدم أي من المائة والخمسين موظفا الذين يعملون في شركة ديسيجن تك بقرار إقالة جيف من منصبه. ففي حين أن معظمهم كانوا يحبونه على المستوى الشخصي، إلا أنهم لم يستطيعوا إنكار أن المناخ العام في الشركة تحت قيادته أصبح سيِّئا ومليئا بالاضطرابات. فقد أصبح «الطعن من الخلف» سمة من سمات فريق التنفيذيين. ولم يكن هناك أي شعور بالاتحاد أو الثقة داخل الفريق، مما تُرجم إلى مستوى ضعيف من الالتزام بقواعد الشركة وأهدافها. وأصبح كل شيء يأخذ وقتا طويلا جدًّا لإنجازه، وأصبحت العلاقات متوترة.

ربما تصبر بعض الإدارات عندما يواجه فريقها التنفيذي بعض العثرات أو الاضطرابات، لكن إدارة ديسيجن تك لم يكن لديها هذا الصبر. فكان الجميع يشعرون بخطر حقيقي وهم يشاهدون الشركة تضعف وتنهار بسبب سياسة الوقيعة والنزاعات الشخصية. وأدى ذلك إلى تدهور سمعة شركة ديسيجن تك داخل وادي السليكون، وأصبحت تشتهر بأنها أكثر الشركات اضطرابا داخل الوادي، مما أدى إلى عزوف الأفراد عن التقدم للعمل بها. لذا، لم تستطع الإدارة تحمل هذا الضغط، خاصة وأن الشركة كان ينتظرها مستقبل واعد قبل سنتين فقط.

فكان لا بدَّ أن يتحمل شخص ما مسئولية هذه الفوضى، وكان جيف هو ذلك الشخص. شعر الجميع بارتياح عندما أعلنت الإدارة قرارها بإقالة جيف من منصبه.

وتولت كاثرين منصب الرئيس التنفيذي بعد فصل جيف بثلاثة أسابيع.

كاثرين

لم يكن أي من أفراد الفريق التنفيذي يرى في كاثرين الشخص المناسب لهذا المنصب، واختلفت مبرراتهم.

أولا ـ كاثرين كانت كبيرة في السن، حيث كانت تبلغ من العمر سبعة وخمسين عاما. لذا، فهي تعتبر من طراز عتيق، على الأقل وفقا لمعايير وادي السليكون.

الأهم من ذلك هو أن كاثرين لم تكن لديها أي خبرة حقيقية في مجال التكنولوجيا العالية باستثناء أنها عملت كعضو في مجلس إدارة شركة ترينيتي سيستيمز Trinity Systems، وهي شركة كبيرة تعمل بمجال التكنولوجيا وتقع في سان فرانسيسكو. وهي إلى ذلك أمضت معظم حياتها المهنية في أدوار ومناصب تعتمد فيها على مهاراتها اليدوية أكثر من مهاراتها الإدارية أو العقلية، وذلك في شركات تكنولوجيا منخفضة. كان أفضلها شركة لتصنيع السيارات.

والأهم من عاملَي السن والخبرة، هو أن كاثرين لم تَبْدُ مُناسِبة لثقافة ديسيجن تك.

فقد استهلت كاثرين حياتها العملية في القوات المسلحة، ثم تزوجت من رجل يعمل معلمًا ومدرب كرة سلة في مدرسة ثانوية محلية. وبعد إنجابها لثلاثة أولاد، عملت كاثرين بالتدريس لعدة سنوات حتى اكتشفت ميولها وانجذابها لعالم الأعمال والتجارة.

وعندما بلغت كاثرين سبعة وثلاثين عاما، التحقت ببرنامج تعليمي ليلي مدته ثلاث سنوات بإحدى كليات التجارة في جامعة كال ستيت هوارد Cal State Hayward، والتي لم تكن على مستوى جامعة هارفارد أو ستانفورد. ثم قضت كاثرين الخمس

عشرة سنة التالية في التصنيع، حتى تقاعدت وهي تبلغ من العمر أربعة وخمسين عاما.

إن كون كاثرين امرأة لم يكن يمثل مشكلة على الإطلاق لأعضاء الفريق التنفيذي، خاصة أن بالفريق اثنتين من النساء. كما أن معظمهم عمل من قبل في فترة ما من حياتهم العملية مع قيادات نسائية. لكن حتى لو كان جنسها يسبب مشكلة لأي فرد في الفريق، فهذا لم يكن ليمثل لها شيئا؛ نظرا للاختلاف الثقافي بينها وبينهم.

وكان أيضًا من بين الأمور التي أثارت حفيظة الإدارة في ديسيجن تك أن كاثرين تعد من طبقة العمال، كما أنها تتبنى أفكارا تقليدية، مما تسبب في حدوث جدال واسع بين أعضاء الإدارة، حيث إن معظمهم قضوا كل أو معظم حياتهم العملية داخل الوادي. حتى إن معظمهم كان يتباهى بأنه لم يرتد بدلة قط منذ تخرجهم من الجامعة باستثناء حفلات زفافهم.

لم يكن أمرا مدهشا إذن أن أعضاء مجلس الإدارة، وبعد قراءتهم لسيرة كاثرين الذاتية لأول مرة، شككوا في سلامة عقل رئيس مجلس الإدارة عندما اقترح عليهم تعيين كاثرين. لكنه نجح في النهاية في إقناعهم.

أولا ـ لأن مجلس الإدارة وثق برئيسه عندما أكد لهم أن كاثرين ستنجح.

السبب الثاني هو أن رئيس مجلس الإدارة اشتهر بأن لديه بصيرة نافذة فيما يتعلق بالناس، باستثناء مشكلة جيف. لذا فجميعهم كانوا متأكدين أنه لن يقع في نفس الخطأ مرتين متتاليتين.

ولكن ربما يكون السبب الأهم هو أن ديسيجن تك كانت في حالة يرثى لها (رغم عدم اعتراف أي منهم بذلك. وأكد رئيس مجلس الإدارة على أنهم لن يجدوا الكثير من الأشخاص الأكفاء الذين يرغبون في شغل هذه الوظيفة المليئة بالعثرات في ظل هذه الأوضاع الحالية للشركة. وقال لهم: «يجب أن نعتبر أنفسنا محظوظين لأننا وجدنا قائدًا جيدًا مثل السيدة كاثرين.»

وبغض النظر عما إذا كان ذلك صحيحا أم لا، فقد عقد رئيس مجلس الإدارة العزم على تعيين شخص يعرفه ويمكنه أن يثق به. وعندما دعا كاثرين ليخبرها بالوظيفة، لم يكن يعرف في الحقيقة أنه سيندم على هذا القرار بعد عدة أسابيع.

الأساس المنطقي

لم يكن هناك شخص مندهش لهذا العرض أكثر من كاثرين نفسها. فمع أنها كانت تعرف رئيس مجلس الإدارة لسنوات عديدة على المستوى الشخصي (حيث قابلته لأول مرة عندما كان زوجها يدرب أكبر أبنائه في المدرسة الثانوية)، إلا أنها لم تستطع أن تتخيل أنه يُقدرها لدرجة أن يرشحها لمنصب الرئيس التنفيذي.

فلقد كانت العلاقة بينهما في معظمها علاقة اجتماعية، ترتكز حول الأسرة والمدرسة والألعاب الرياضية. واعتبرت كاثرين أن رئيس مجلس الإدارة ليس لديه فكرة كبيرة عنها خارج إطار دورها كأم وكزوجة مدرب ابنه.

لكن في الحقيقة، كان رئيس مجلس الإدارة يتابع حياة كاثرين العملية باهتمام عبر الوقت، وكان مندهشا من النجاح الذي وصلت إليه كاثرين بالرغم من التدريب المتواضع نسبيا الذي حصلت عليه. ففي أقل من خمس سنوات، أصبحت كاثرين مديرة العمليات في مصنع السيارات الأوحد بمنطقة الخليج في سان فرانسيسكو، وهو مصنع أمريكي ياباني مشترك. وتولت هذا المنصب لمدة عقد كامل، وأصبح المصنع أكثر المشروعات التعاونية نجاحًا في الدولة. وفي حين أن رئيس مجلس الإدارة لا يعرف الكثير عن صناعة السيارات، إلا أنه يعرف شيئًا واحدًا عن كاثرين وهذا هو ما أقنعه بأنها الشخص المناسب لحل مشكلات ديسيجن تك، كان هذا الشيء هو أن كاثرين لديها موهبة رائعة في بناء فرق العمل.

سخط

إذا ما كان لدى مجلس الإدارة في ديسيجن تك أي شكوك حول كاثرين عندما تم الإعلان عن تعيينها للمرة الأولى ـ وكان ذلك هو الحال بالفعل ـ فإن قلقهم ازداد بعد مرور أول أسبوعين من تعيينها.

ولم يكن السبب أن كاثرين قامت بأي شيء مثير للجدل أو ما إلى ذلك. بل ازداد قلقهم لأن كاثرين لم تفعل أي شيء على الإطلاق تقريبًا.

فبخلاف حفل استقبال صغير في أول أيامها بالشركة، ثم عقد لقاءات مع كلٍّ من مرؤوسيها المباشرين، قضت كاثرين معظم وقتها في السير عبر الطرقات والقاعات، والتحدث مع الموظفين، وحضور أكبر قدر ممكن من الاجتماعات. ولكن ربما كان أكثر شيء مثيرٍ للجدل هو أنها طلبت من جيف شانلي الاستمرار في قيادة الاجتماعات الأسبوعية للموظفين التنفيذيين، حيث اكتفت بالاستماع وتدوين الملحوظات.

إن الإجراء الوحيد الذي اتخذته كاثرين خلال هذه الأسابيع الأولى هو أنها أعلنت عن عقد سلسلة من الاجتماعات الخارجية للفريق التنفيذي خلال الشهور القليلة القادمة في وادي نابا Napa Valley. لم يصدق أي من فريقها أن لديها الجرأة على إخراجهم من مكاتبهم في حين أن هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به.

وازدادت الأمور سوءا عندما اقترح أحد الأشخاص موضوعا معينا لمناقشته في الاجتماع الأول ولكن قابلت كاثرين هذا الاقتراح بالرفض، حيث كانت قد أعدت جدول الأعمال بالفعل.

حتى إن رئيس مجلس الإدارة كان مندهشا ومنزعجا بعض الشيء بسبب

التقارير التي جاءته عن أداء كاثرين في الأسابيع الأولى. وعقد النية على أنه إذا لم تتقدم كاثرين، فسوف يفصلها ويترك الشركة معها هو الآخر.

ملاحظات

بعد قضاء الأسبوعين الأولين في ملاحظة المشكلات داخل ديسيجن تك، بدأ يساورها الشك في صحة قرارها بقبول الوظيفة. غير أنه لم يكن بوسعها رفض هذا العرض؛ حيث إن التقاعد أصابها بملل وكآبة لا حد لهما، وصارت تتوق إلى تحدٍ جديد يكسر دائرة الملل الذي تعيشه.

وفي حين أن ديسيجن تك كانت تبدو التحدي الأمثل، إلا أنه كان يبدو تحديًا مختلفًا. ومع أن كاثرين كانت لا تخشى الفشل، إلا أنها لم تستطع أن تنكر أنها كانت خائفة قليلا من أن تخذل رئيس مجلس الإدارة. كما أن الخوف من فقدان السمعة في نهاية الحياة العملية للإنسان ـ وخاصة بين الأصدقاء والعائلة ـ بإمكانه إصابة أي إنسان بالقلق، حتى مع أكثر الناس ثقةً في النفس. وكانت كاثرين واثقة جدًّا من نفسها.

ولكن، بعد أن قطعت شوطا طويلا في القوات المسلحة وتربية ثلاثة أبناء ومشاهدة أعدادٍ لا تحصى من مباريات كرة السلة العنيفة وغيرها، قررت كاثرين أنها لن ترهبها هذه المجموعة من المترفين الذين تتمثل أكبر قضاياهم في الحياة في قَصة الشعر وشكل القوام. واعتبرت كاثرين أنه طالما أتيح لها الوقت الكافي من جانب الإدارة، فسيكون بإمكانها إحداث التغيير المطلوب في ديسيجن تك.

كما أن افتقار كاثرين للمعرفة المتعمقة بمجال البرمجيات لم يقلقها كثيرا. بل في الحقيقة رأت كاثرين أن ذلك يمثل ميزة بالنسبة لها. حيث إن معظم فريقها كان يظن أنه المسئول الوحيد عن الشركة فكان يتدخل في كل صغيرة وكبيرة في

البرمجيات، مما كان سببا في شلّ العمل داخل الشركة التي كان يهدف كل منهم إلى جعلها تحلق في السماء.

وكانت كاثرين تدرك أن جاك ويلش لم يحتج أن يكون خبيرا في تصنيع محامص الخبز الكهربائية ليجعل من شركة جنرال إليكتريك General Electric شركة ناجحة، وأن هيرب كيليهر لم يحتج أن يقضي وقتا طويلا جدًّا في الطيران ليؤسس شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines. ومع ما قد تدل عليه معرفتها التكنولوجية المحدودة، شعرت كاثرين أن معرفتها ببرمجيات وتكنولوجيا الأعمال التجارية كافية جدًّا لتأهلها لقيادة ديسيجن تك للخروج بها من كبوتها.

لكن ما لم تكن تعرفه عندما قبلت الوظيفة هو إلى أي مدى ينتاب فريقها التنفيذي خلل وظيفي، وإلى أي مدى سيمثلون لها تحديًا مختلفا تمامًا.

طاقم العمل

كانت معظم العمالة في ديسيجن تك تنظر إلى التنفيذيين على أنهم «الموظفون ذوو الصلاحيات» فحسب. ولم ينظر إليهم أحد كفريق، واعتبرت كاثرين أن ذلك ليس وليدا للصدفة.

فبالرغم من ذكائهم الأكيد وخلفياتهم التعليمية القوية، إلا أن سلوك هؤلاء التنفيذيين في الاجتماعات كان أسوأ من أي شيء رأته كاثرين أثناء عملها في عالم السيارات. ومع أن العداء لم يكن صريحا وواضحا في الظاهر، إلا أنه كان هناك توتر داخلي لا يستطيع أحد إنكاره. وكنتيجة لذلك، كانت القرارات تأخذ وقتا طويلا جدًّا، وكانت المناقشات بطيئة وغير شيقة ولا تتضمن تبادلا حقيقيا للأفكار، وكان كل منهم يجلس متململا منتظرا أن ينتهي الاجتماع.

وإلى جانب ذلك، ومع أن الفريق كان سيئا، إلا أنه كان يبدو أنهم جميعا أشخاص متعقلون وخالصو النية إذا ما نظرنا إليهم كل على حدة، مع بعض الاستثناءات القليلة. وكان الفريق يتكون من كل من:

جيف ـ الرئيس التنفيذي السابق، ورئيس قسم تطوير الأعمال

كان جيف شانلي يتمتع بمهارات كثيرة في مجالات عديدة، وكان يهوى بناء العلاقات داخل الوادي. كما أسهم جيف في زيادة رأس مال الشركة بشكل ملحوظ وجذب الكثير من التنفيذيين الحاليين. لا أحد يستطيع إنكار براعته الفائقة عندما يتعلق الأمر برأس مال المخاطرة أو التوظيف. ولكن كان الأمر مختلفا فيما يتعلق بمهاراته الإدارية.

فكان جيف يدير الاجتماعات كما لو كان تلميذا يقرأ من الكتاب المدرسي. وكان دائمًا يوزع جدول الأعمال قبل كل اجتماع، كما كان يقوم بعد ذلك بتوزيع سجل بالنقاط التي نوقشت. وعلى عكس معظم شركات التكنولوجيا العالية الأخرى، كانت اجتماعاته تبدأ عادةً في الوقت المحدد وكانت دائمًا تنتهي في الوقت الذي حدده الجدول بالضبط. ولكن لم تكن تزعجه حقيقة أنهم كانوا يخرجون من هذه الاجتماعات بلا أية نتائج.

ورغم إنزال درجته ونقله إلى منصب أقل، احتفظ جيف بمقعده في مجلس الإدارة. وكانت كاثرين تعتقد في البداية أن جيف ربما يكون مستاءً منها لأنها حلت محله، ولكنها سرعان ما توصلت إلى الاستنتاج بأن جيف ارتاح لتركه هذا المنصب بسبب رفع المسئوليات الإدارية عنه. ولم تقلق كاثرين كثيرا لوجود جيف في مجلس الإدارة أو في فريقها الإداري، فقد كانت ترى أنه حسن النية.

مايكي ـ قسم التسويق

من المؤكد أن التسويق يعد وظيفة حساسة ومهمة في ديسيجن تك، وكان مجلس الإدارة في غاية السعادة لأن لديهم شخصًا بارعًا جدًّا في هذا المنصب مثل ميشيل بيبي أو مايكي، كما تحب أن ينادوها. كانت مايكي مشهورة في أرجاء الوادي بأنها عبقرية وإضافة كبيرة لأية شركة. ولكن كان الأمر اللافت للنظر هو أن مايكي لم تتمتع بالقدر الكافي من الذكاء الاجتماعي.

وأثناء الاجتماعات، كانت مايكي تتحدث أكثر من الآخرين، وكانت تأتي بأفكار جديدة عادةً، ولكنها كانت غالبا ما تشتكي لأن الشركات التي عملت بها من قبل كانت أفضل تصرفًا من ديسيجن تك. وكان الأمر يبدو كما لو كانت ضحية للظروف في شركتها الجديدة. ومع أنها لم تكن تتجادل مع أي من زملائها بشكل صريح، فقد كانت دائمًا تدير حدقتيها في الآخرين بنظرات اشمئزازٍ سافرة، وذلك عندما يختلف أي منهم مع أفكارها الخاصة بالتسويق. واعتبرت كاثرين أن مايكي غير مدركة لهذه النظرات، ورأت أنه لا يمكن لأحد أن يتصرف بهذه الطريقة عن قصد.

لذلك، فبالرغم من موهبة مايكي وإنجازاتها، لم تفاجأ كاثرين بأن فريق العمل كان يتجنب التعامل معها.

مارتن ـ كبير التقنيين

مارتن جلمور هو أحد مؤسسي الشركة، وكان أكثر شخص يمكن أن نطلق عليه لقب المخترع في ديسيجن تك. فقد كان مارتن هو الذي وضع المعايير الأولية للمنتج الرئيسي للشركة، ومع أن آخرين هم الذين قاموا بالتطوير الفعلي للمنتج، غالبا ما يقول التنفيذيون إن مارتن هو حارس مجوهرات التاج. وربما يرجع هذا التشبيه إلى حقيقة أن مارتن بريطاني الجنسية.

اعتبر مارتن أن معرفته بالتكنولوجيا تضاهي معرفة أي شخص آخر في الوادي، وهذا كان صحيحا على الأرجح. ونظرا لامتلاك مارتن لدرجات علمية متقدمة من جامعات بيركلي وكمبردج، وسجل إنجازات مليء بالنجاحات كمهندس رئيسي في شركتي تكنولوجيا أخريين، كان يُنظر إليه على أنه الميزة التنافسية الرئيسية في ديسيجن تك.

وعلى عكس مايكي، لم يكن مارتن يفسد الاجتماعات، إذ كان نادرا ما يشارك فيها. ولم يكن السبب هو أنه يرفض حضور الاجتماعات، بل كان السبب هو أن حاسوبه المحمول كان يظل مفتوحا طوال الوقت خلال الاجتماعات، وكان يبدو أنه يفحص بريده الإلكتروني باستمرار أو يقوم بشيء من هذا القبيل. وكان مارتن يقدم تعليقاته فقط عندما يصدر خطأ من أحد الحضور، وعادةً ما تكون تعليقاته ساخرة.

في البداية، كان ذلك الأمر مقبولا، بل ومسليًا لزملاء مارتن، الذين كان يبدو أنهم يحترمون عقله. ولكن بدأ الضيق ينتاب الموظفين مع مرور الوقت. ومع تزايد العثرات التي تواجهها الشركة، أصبحت هذه التعليقات مصدرا مزعجا للإحباط.

جي آر ـ قسم المبيعات

لتجنب وقوع التباس في الأسماء مع جيف شانلي، كان الجميع ينادي رئيس قسم

المبيعات بالاسم جي آر. اسمه الحقيقي هو جيف رولينز، ولكن كان يبدو أنه يستمتع بكنيته الجديدة. كان جي آر رجل مبيعات واسع الخبرة وكان يكبر الآخرين قليلا في السن، حيث كان في منتصف الأربعينات من العمر. كان جي آر لطيفًا في العادة، ولم يكن فظًّا قط، وكان دائمًا يوافق على القيام بكل ما يُطلب منه.

ولكن لسوء الحظ، كان جي آر نادرا ما يفي بوعوده. وفي الحالات التي كان يأتي فيها ويقر بأنه لم يفِ بالتزامه، كان يعتذر بشدة للشخص الذي خيَّب رجاءه أيًّا كان هذا الشخص.

ومع وصف الموظفين لجي آر بالسطحية، إلا أنه كان يلقى قدرا كبيرا من الاحترام من زملائه بسبب سجل إنجازاته. فقبل أن يأتي إلى ديسيجن تك، لم يخفق جي آر أبدا في تحقيق أرقام المبيعات الربع سنوية المستهدفة طوال حياته في مجال المبيعات.

كارلوس ـ قسم خدمة العملاء

مع أن عدد عملاء ديسيجن تك كان قليلا نسبيا، فقد كان لدى مجلس الإدارة شعور قوي بأن عليهم أن يستثمروا مبكرا في خدمة العملاء في سبيل الإعداد للنمو. عمل كارلوس أمادور مع مايكي في شركتين سابقتين، وهي التي قدمته إلى ديسيجن تك. وهذا كان مدعاة للسخرية حيث كان الاثنان شديدي الاختلاف.

كان كارلوس قليل الكلام، إذ كان لا يتكلم إلا عندما يكون لديه شيء مهم وبنّاء ليقوله. وكان ينصت بانتباه أثناء الاجتماعات، كما كان يعمل لساعات طويلة دون أن يشتكي، وكان يهوِّن من إنجازاته السابقة عندما يسأله أحد عنها. إذا كان هناك شخص منضبط وجدير بالثقة في ديسيجن تك، فهذا الشخص هو كارلوس.

شعرت كاثرين بارتياح أنها ليس عليها أن تقلق بشأن واحد على الأقل من مرؤوسيها المباشرين، مع أنها كانت منزعجة بعض الشيء لأن دوره كان غير محدد بالضبط بشكل كامل، حيث كان يتحمل كارلوس أحيانًا مسئولية بعض المهام الأخرى التي تقع خارج نطاق تخصصه.

جان ـ المديرة المالية

كان دور المدير المالي حساسًا ومهمًا في ديسيجن تك وكان سيستمر كذلك طالما اعتزمت الشركة طرح أسهمها للبيع. كانت جان مرسينو تدرك حجم الدور الموكل إليها عندما انضمت للشركة، وقد أدت دورا رئيسيا في دعم جيف الذي استطاع أن يقنع العديد من ممولي المشروع والمستثمرين الآخرين بدفع أموال طائلة لدعم الشركة.

كانت جان تصر على أدق التفاصيل، وكانت فخورة بما اكتسبته من معرفة في مجال التكنولوجيا، وكانت تعامل أموال الشركة كما لو كانت أموالها الخاصة. لذا، فعندما أطلقت الإدارة يد جيف والموظفين فيما يتعلق بالنفقات، كان ذلك فقط لإيمان الإدارة بأن جان لن تدع الأمور تخرج عن السيطرة.

نِك ـ مدير العمليات

إن العضو الأخير في الفريق التنفيذي كان أكثرهم روعة من الناحية النظرية. فقد كان نِك فاريل نائب الرئيس للعمليات الميدانية لشركة تصنيع كمبيوتر كبيرة في قلب الولايات المتحدة، ثم انتقل بأسرته إلى كاليفورنيا ليتولى منصبه في ديسيجن تك. ولسوء حظه، كان دوره هو أقل الأدوار وضوحًا في الفريق.

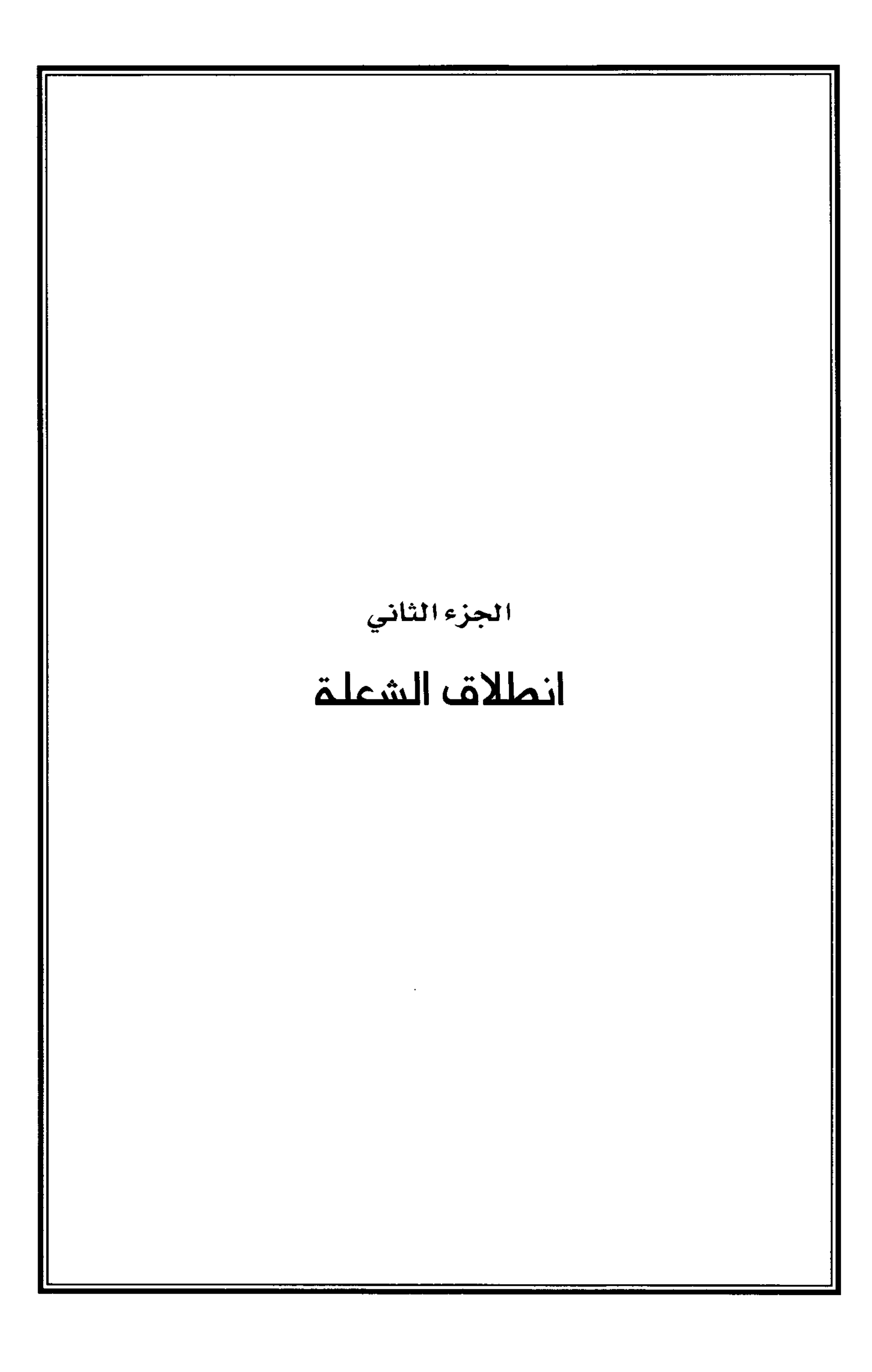
رسميا، كان نِك مدير العمليات للشركة، ولكنه حصل على هذا المنصب لأنه طلب ذلك كشرط لقبول الوظيفة. وقد منحه جيف ومجلس الإدارة هذا المنصب لأنهم رأوا أنه كان سيحصل عليه على أية حال في غضون عام إذا كان أداؤه على المستوى المطلوب. والأهم من ذلك هو أنهم أصبحوا يدمنون تعيين تنفيذيين لامعين، ولذا اعتقدوا أن فقدان نِك سيكون خسارة كبيرة لهم.

من بين جميع أعضاء الفريق التنفيذي، كان نِك الأكثر تأثرا بالبداية القوية للشركة. وإذا وضعنا في الاعتبار القيود التي كانت على جيف كمدير، فقد تم تعيين نِك ليقود نمو ديسيجن تك، وأسند إليه إنشاء بنية تحتية تشغيلية، وفتح مكاتب جديدة

حول العالم، وقيادة توجهات الشركة، إلا أن معظم هذه المسئوليات توقفت بشكل مؤقت، بسبب المهام التى كان يجب عليه إنجازها بشكل يومي.

بالرغم من شعور نِك بالإحباط، إلا أنه لم يشتك صراحةً. بل على العكس، عمل نِك على بناء علاقات مع زملائه الذين كان يعتبرهم أقل منه، حتى لو كانت علاقات سطحية في بعض الأحيان. وكان نِك يشعر بأنه الأحق بمنصب الرئيس التنفيذي، مع أنه لم يُبدِ ذلك قط لأي من زملائه. ولكن عما قريب سيتضح لنا ذلك جليًا.





الجزء الثاني

انطلاق الشعلة



الاختبار الأول

استقبلت كاثرين رسالة إلكترونية جديدة من بين الرسائل التي تستقبلها الآن على بريدها الإلكتروني بشكل منتظم بعد توليها المهمة. كان عنوان الرسالة ـ «فرصة بيع الأسبوع المقبل» ـ يبدو آمنًا وإيجابيًّا، خاصة باعتبار أنه قادم من رئيس مهندسيها مارتن. وكانت الرسالة نفسها قصيرة، ولكن عادةً ما تكون الرسائل القصيرة هي الرسائل المؤذية.

ولكن كون الرسالة لم تُرسل إلى شخص معين، بل أرسلت إلى الفريق التنفيذي بالكامل، هو ما أشار ضمنا إلى أنها آمنة، وجاء نص الرسالة:

«لقد تلقيت للتو مكالمة هاتفية من شركة إيه إس إيه للتصنيع ASA Manufacturing. فهُم لديهم الرغبة في استعراض منتجاتنا لاعتزامهم عقد صفقة معنا خلال ربع السنة القادم. سأذهب أنا وجي آر لمقابلتهم الأسبوع القادم. من الممكن أن تكون فرصة عظيمة. سنعود من هناك في وقت مبكر من يوم الثلاثاء.»

إن تجنب مارتن الإشارة إلى تضارب هذا الموعد مع موعد الاجتماع الخارجي للفريق التنفيذي أغضب كاثرين. فهو لم يطلب إذنًا لعدم حضور أول يوم ونصف من الاجتماع الخارجي، إما لأنه شعر بعدم الحاجة إلى القيام بذلك أو لأنه أراد تجنب الالتزام بمناقشة هذه المسألة تمامًا. لم تهتم كاثرين بمعرفة أي السببين هو الصحيح.

قاومت كاثرين إغراء تجنب المواجهة مع مارتن من خلال مجرد إرسال رد على رسالته. واعتبرت كاثرين أن هذا الموقف هو أول اختبار حقيقي لها كرئيس تنفيذي، وأن أفضل سبيل للتعامل مع هذا الموقف هو المواجهة وجها لوجه.

وجدت كاثرين مارتن جالسًا في مكتبه يقرأ بريده الإلكتروني. كان ظهره في اتجاه الباب الذي كان مفتوحا، ولكن كاثرين لم تقرع الباب مع ذلك.

قالت كاثرين: «عفوا، مارتن» وانتظرت حتى يدير مارتن نفسه (أخذ مارتن وقتا للقيام بذلك). ثم تابعت: «لقد قرأت للتو رسالتك بخصوص إيه إس إيه.»

أومأ مارتن برأسه، واستمرت كاثرين: «هذه أخبار رائعة. ولكن يجب علينا أن نؤجل الموعد عدة أيام بسبب الاجتماع الخارجي.»

ظل مارتن صامتا للحظة بشكل غير لائق، ثم أجاب بأسلوب جاف بلكنته الإنجليزية الغليظة: «أعتقد أنِك لا تفهمين الأمر. إنها فرصة محتملة لعقد صفقة بيع. لماذا لا تقومين فقط بإعادة جدولة ...»

قاطعته كاثرين وأجابت بأسلوب مباشر: «لا، أنا أفهم جيدًا. ولكني أعتقد أن فرصة اللقاء بهم لن تطير إذا انتظرنا حتى الأسبوع المقبل.»

ونظرا لعدم تعوده على المواجهة بشكل مباشر، أصبح مارتن عصبيا نوعا ما، وقال: «إذا كنت قلقة بخصوص هذا الاجتماع الخارجي بوادي نابا، فأعتقد إذن أن أولوياتنا قد تكون مختلفة. فأنا أعتقد أن المبيعات يجب أن تكون في مقدمة الأولويات.»

أخذت كاثرين نفسًا وابتسمت لتخفي عدم رضاها، ثم قالت: «أولا، أنا لدي أولوية واحدة فقط الآن وهي أننا بحاجة أن نعمل سويا كفريق واحد، وإلا فلن نستطيع بيع أي شيء.»

لم يقل مارتن شيئا.

وبعد خمس ثوان، أنهت الحوار، قائلة: «إذن، سوف أراك الأسبوع القادم في نابا.» ثم استدارت كاثرين لكي تغادر، لكنها التفتت مرة أخرى لتواجه مارتن، وقالت: «بالمناسبة، أخبرني إذا احتجت أية مساعدة بخصوص تغيير ميعاد لقاء إيه إس إيه. فأنا أعرف بوب تينسون، رئيسهم التنفيذي. فهو عضو معي في مجلس إدارة شركة ترينيتي، كما أنه يدين لي بفضل.»

تركت كاثرين الغرفة عند هذه النقطة. ومع أن مارتن قرر عدم الاستمرار في الجدال معها مؤقتا، إلا أن المعركة بالنسبة له لم تكن انتهت بعد.

مراوغة

توقف جيف عند مكتب كاثرين في الصباح التالي ودعاها إلى الغداء. كانت كاثرين تخطط لممارسة الرياضة أثناء هذه الفترة، ولكنها بلياقة غيرت جدولها ليتلاءم مع هذه الدعوة. رأى جيف أن المطعم المكسيكي القديم في مدينة هاف مون باي هو أنسب مكان للحوار العنيف الذي سيجري بينهما، حيث إن معظم رواد هذا المطعم من السكان المحليين.

قبل أن يتمكن جيف من طرق الموضوع الذي أراد مناقشته، أدارت كاثرين دفة الحوار، حيث قالت: «جيف، أود أن أشكرك لقيادة اجتماعات الفريق التنفيذي خلال الأسبوعين الماضيين. فقد أتاح لي ذلك فرصة الاستماع والملاحظة.»

أومأ جيف برأسه بلطف ليعبر عن قبوله هذا الامتنان.

تابعت كاثرين: «سأتولى أنا قيادة الفريق بعد الاجتماع الخارجي الذي سيعقد الأسبوع القادم. ولكني أود أن أخبرك أنه لا يجب عليك الامتناع عن المشاركة في الاجتماعات، بل يجب عليك أن تشارك بشكل كامل كأي عضو آخر في الفريق.»

أومأ جيف، قائلا: «لا بأس. لا أعتقد أن ذلك سيمثل مشكلة لي.» توقف جيف قليلا، ثم استجمع شجاعته لطرح الموضوع الذي دعاها إلى الغداء لمناقشته. عبث بآنية المائدة الفضية التي أمامه بشكل عصبي، وبدأ الحديث: «الآن، وبمناسبة ذكرك للاجتماع الخارجي، أود أن أوجه لك سؤالا هنا.»

أجابت: «تفضل.» كانت كاثرين تبدو مسرورة تقريبًا بالانزعاج الذي كان واضحا على جيف. ولأن كاثرين كانت تتوقع أن جيف سيسألها عن المواجهة التي دارت بينها وبين مارتن، فقد بدت هادئة وواثقة.

قال جيف: «حسنا، بالأمس وأنا في طريقي للخروج من الشركة، تحدثت إلى مارتن في باحة انتظار السيارات.» انتظر جيف، آملا أن تقدم كاثرين تعليقًا من جانبها. لكنها لم تفعل، لذا استمر جيف في الحديث: «حسنا، تحدث إليَّ مارتن بخصوص مشكلة تضارب المواعيد بين لقاء إيه إس إيه والاجتماع الخارجي.»

توقف جيف مجددًا، آملا أن تقاطعه رئيسته الجديدة. فعلتها هذه المرة، ولكن فقط لتطلب منه أن يستمر: «نعم أكمل.»

ازدرد جيف ريقه، ثم قال: «حسنا، يرى مارتن ـ وأنا أتفق معه صراحة ـ أن عقد اجتماع مع العميل يعتبر أكثر أهمية من اجتماعنا. ولذلك، أجد أنه لا بأس إذا غاب مارتن وجي آر عن اليوم الأول للاجتماع الخارجي.»

حرصت كاثرين على اختيار كلامها: «جيف، أتفهَّمُ وجهة نظرك، وأنا لست غاضبة بسبب اختلافك معي، خاصة عندما تقول لي ذلك وجها لوجه.»

شعر جيف بارتياح، مؤقتًا.

ثم تابعت كاثرين: «ومع ذلك، أود أن أخبرك أنه تم اختياري لهذه الشركة للنهوض بها وإخراجها من كبوتها التي تحدق بها الآن.»

بدا جيف وكأنه يحاول أن يقرر ما إذا كان يجب عليه أن يتقبل الأمر أو أن يغضب. لذا أوضحت كاثرين: «أنا لا أحاول أن أنتقد ما قمت به حتى الآن، لأنه يبدو لي أنك أكثر حرصًا على الشركة من أي فرد آخر.» شعر جيف بإرضاء لغروره إلى حدٍ ما، ثم أرادت كاثرين أن تؤكد على وجهة نظرها، فقالت: «ولكن بالنسبة لنا كفريق، نحن ممزقون تمامًا، وإن عقد صفقة واحدة لن يكون له تأثير جاد على مستقبلنا، على الأقل حتى نُسوي مشاكل القيادة هنا.»

ونظرا لعدم معرفته الجيدة لكاثرين، قرر جيف أن أي جدال آخر لن يكون مجديًا وربما يضره. فأومأ برأسه كما لو كان لسان حاله يقول: «حسنا، لكِ الخيار.» انهمك الاثنان بعد ذلك في بعض اللغو وتناولا واحدة من أسرع وجبات الغداء في تاريخ مدينة هاف مون باي، ثم عادا إلى الشركة.

وضع الخطوط العريضة

لم تتضايق كاثرين بسبب الحوار الذي دار بينها وبين جيف. ولكنها بالتأكيد توقعت رد فعل عنيف بخصوص هذا الأمر من باقي الفريق. غير أنها لم تتوقع أن يأتي رد الفعل من رئيس مجلس الإدارة.

عندما اتصل بها في المنزل في ذلك المساء، توقعت كاثرين للوهلة الأولى أنه يتصل بها ليدعمها.

قال لها بنبرة ودية: «لقد أغلقت الهاتف مع جيف للتو.»

قالت: «لذا، أعتقد أنك سمعت عن تناطحي مع مارتن.» أثار أسلوب كاثرين الفكاهي والواثق ضيق رئيس مجلس الإدارة الذي قال لها: «نعم، وأنا قلق بعض الشيء بشأن هذا الأمر.»

أجابته كاثرين مندهشة: «حقا؟!»

قال رئيس مجلس الإدارة: «انظري يا كاثرين. كما تعلمين، أنت لست بحاجة إلى أن أخبرك كيف تتعاملين مع هذا الأمر، ولكن ربما يجب عليك أن تحاولي بناء بعض الجسور بينك وبين بقية الفريق قبل أن تقطعي علاقتك معهم.»

صمتت كاثرين للحظات قبل أن ترد. وبقدر ما كانت مندهشة من مخاوف رئيس مجلس الإدارة، كانت هادئة بشكل ملحوظ وأصبحت تتحدث كرئيس تنفيذي: «حسنا، ما سأقوله الآن لا أقصد به بأية حال أن أدافع عن نفسي أو أن أكون فظة.»

رئيس مجلس الإدارة: «أعلم ذلك يا كاثرين.»

كاثرين: «هذا جيد، لأنني لن أحاول أن أصطنع كلماتي، خاصة معك.»

رئيس مجلس الإدارة: «وأنا أقدر لك ذلك.»

كاثرين: «ربما لا تقدر لي ذلك بعد أن تسمع ما سأقوله.»

رئيس مجلس الإدارة، مصطنعا ضحكة: «حسنا، هات ما لديك.»

كاثرين: «أولا، لا تعتقد أنني أقطع علاقتي هكذا من أجل المرح. لقد راقبت الفريق بعناية على مدار الأسبوعين الماضيين، وكل شيء أفعله، وكل شيء سأفعله، أفعله عن عمد وقصد. أنا لم أعنِّف مارتن لأنني شعرت أنني أريد أن أقوم بذلك في تلك اللحظة.»

رئيس مجلس الإدارة: «أعلم ذلك، إن ما في الأمر ...»

قاطعته كاثرين بلياقة: «اسمعني جيدًا. هذا أمر مهم.»

رئيس مجلس الإدارة: «حسنا، تفضلي.»

كاثرين: «الآن، إذا كنت تعرف كيف تقوم بما أحاول أن أقوم به، فما كنت ستحتاج إليّ. أليس هذا صحيحًا؟»

رئيس مجلس الإدارة: «بلى، صحيح.»

كاثرين: «أنا أقدر اهتمامك بالشركة واهتمامك بي، وأعلم تمامًا أنك خالص النية وتتمنى الخير للجميع. ولكن بناء على هذه المكالمة، لا بدَّ لي أن أخبرك بأن نواياك الطيبة تضر بالشركة أكثر مما تنفعها.»

رئيس مجلس الإدارة: «معذرة، لا أفهم ما تقصدين.»

تابعت كاثرين الحديث: «حسنا، على مدار الثمانية عشر شهرا الماضية، كنتَ تعمل بنشاط مع جيف وباقي الفريق، ربما أكثر من أي رئيس مجلس إدارة آخر، ورأيتَ بنفسك مدى الخلل والفوضى اللذين وصل إليهما الفريق. وطلبت مني مساعدتك في إخراجهم من هذه الحالة. أليس هذا هو ما تريد؟»

رئيس مجلس الإدارة: «تمامًا. هذا هو ما أريده بالضبط.»

كاثرين: «إذن أنا لدي سؤال لك: هل أنت على استعداد لتحمل نتائج منحي الحرية في القيام بما أراه صائبا؟ تمهل قبل أن تجيب.»

تابعت كاثرين: «هذا لن يكون سهلًا سواء للشركة أو الفريق التنفيذي أو لي أو لك.»

ظل رئيس مجلس الإدارة صامتا، مع أنه كانت لديه رغبة داخلية في أن يؤكد لكاثرين أنه مستعد للقيام بأي شيء تطلبه.

فسرت كاثرين صمته على أنه ضوء أخضر لها لإكمال وجهة نظرها، فأضافت: «ربما تكون سمعتَ زوجي من قبل يقول إن الفريق الممزق يشبه تمامًا ذراعًا مكسورة أو ساقًا مكسورة، وإصلاح هذا الكسر يكون مؤلمًا دائمًا، وأحيانًا يلزم عليك أن تعيد كسره ليلتئم بشكل صحيح. وإعادة الكسر تكون مؤلمة أكثر من الكسر الأول نفسه، لأنك ملزم بأن تقوم بذلك عمدا.»

بعد فترة صمت طويلة أخرى، تحدث رئيس مجلس الإدارة، وقال: «حسنا كاثرين، أستمع إليك. افعلي كل ما يجب عليك فعله. وأنا لن أتدخل.»

اعتبرت كاثرين أنه يعني ما يقوله.

ثم سأل: «ولكن لدي سؤال واحد أخير: كم فردًا من الفريق ستقومين بإعادة كسره؟»

كاثرين: «أعتقد أن ذلك سيتضح بحلول نهاية هذا الشهر.»

نابا

اختارت كاثرين وادي نابا لعقد الاجتماع الخارجي لأنه كان قريبًا من الشركة، وذلك لتجنب مشقة السفر المكلف والمضيع للوقت. وعلى الرغم من اعتياد الفريق على زيارة هذا المكان مرات عديدة من قبل، إلا أنه من الواضح أن هذا المكان يجعل انفعالاتهم الناتجة عن بيئة العمل أقل حدة.

كان الفندق المقرر أن يُعقد به الاجتماع صغيرًا ويقع في مدينة يونتفل Yountville. فضلت كاثرين هذا الفندق لأن سعره كان معقولا خلال موسم الركود، كما أنه كان يحتوي على قاعة اجتماعات كبيرة ومريحة. كانت هذه القاعة في الطابق الثاني، وكانت لها شرفتها الخاصة، كما كانت تطل على مساحات شاسعة مزروعة بالعنب.

تقرر أن يبدأ الاجتماع في الساعة التاسعة صباحا، وهذا يعني أن على معظم أعضاء الفريق مغادرة منازلهم مبكرًا ليصلوا في الموعد المحدد. وصل الجميع حوالي الساعة التاسعة إلا الربع، وقاموا بتسليم أمتعتهم في الاستقبال، ثم جلسوا حول مائدة الاجتماع. حضر الجميع عدا مارتن.

ومع عدم تنويه أي شخص عن تأخر مارتن، إلا أن الطريقة التي كانوا يراقبون بها ساعاتهم توحي بأنهم جميعا كانوا يترقبون وصوله. وحتى كاثرين كانت تبدو متوترة بعض الشيء.

لم تُرِد كاثرين أن يكون النشاط الأول للاجتماع هو معاتبة شخص على غيابه. ولجزء من الثانية، شعرت كاثرين بالفزع، وتساءلت ماذا ستفعل إذا لم يحضر مارتن. فهي لا يمكنها مثلا فصله لعدم حضوره الاجتماع، أليس كذلك؟ هل ستلقى أي تأييد

من المجلس للقيام بذلك؟ وكان لسان حالها يقول: ما قيمة هذا الشخص على أية حال؟

عندما ظهر مارتن في حوالي الساعة التاسعة إلا دقيقة، تنفست كاثرين الصعداء ولامت نفسها على كل هذا القلق. وشعرت براحة لأنها أخيرا ستبدأ ما كانت تنتظر القيام به لشهر تقريبًا. وبقدر قلقها بشأن مواقف الأشخاص الجالسين حول المائدة، لم تستطع كاثرين إنكار أن مثل هذه اللحظات تشكل جزءًا كبيرا من أسباب حبها للقيادة.

الخطاب

جلس مارتن على الكرسي الوحيد المتبقي في الطرف المواجه لكاثرين. وبمجرد جلوسه، أخرج حاسوبه المحمول من حقيبته ووضعه أمامه على المائدة، وتركه مغلقا مؤقتا.

ابتسمت كاثرين لفريقها وخاطبتهم بهدوء ولياقة، حيث قالت:

«صباح الخير. أود أن أبدأ اليوم ببعض الكلمات القليلة. ولكن هذه لن تكون المرة الأخيرة التي أقول فيها هذه الكلمات.» لم يستطع أي من الحضور تحديد إلى أي مدى كانت كاثرين جادة بشأن هذا التعليق.

تابعت: «نحن نملك فريقا تنفيذيا أكثر خبرة وموهبة من أي من منافسينا. ولدينا رأس مال أكثر منهم. وبفضل مارتن وفريقه، نملك تكنولوجيا أكثر تطورا. كما أن لدينا مجلس إدارة قويًّا للغاية. ولكن مع كل ذلك، نأتي في الترتيب الثالث بعد اثنين من منافسينا من حيث العائدات والنمو في عدد العملاء. هل يستطيع أحد هنا تحديد ما سبب ذلك؟»

عم الصمت المكان.

استمرت كاثرين في الحديث بنفس درجة الحماس التي بدأت بها: «بعد أن قابلتُ جميع أعضاء مجلس الإدارة وبعد أن تحدثتُ إلى معظم الموظفين بالشركة، اتضحت لي تمامًا مشكلتنا بالضبط.» توقفتْ قليلا ثم أكملتْ حديثها: «نحن لا نعمل كفريق واحد. ففي الواقع، أرى أن هناك خللا كبيرًا بالفريق.»

نظر بعض الأعضاء إلى جيف ليروا كيف سيكون رد فعله. لم يبدُ على جيف أي تغير، لكن كاثرين لاحظت هذه النظرات، لذا قالت:

«أنا لا أقصد أن جيف هو السبب في ذلك، أو أي فرد آخر بالتحديد. إنها

الحقيقة وحسب. وسوف نبدأ في مناقشة تلك الحقيقة على مدار اليومين القادمين. نعم، أنا أعرف أنكم تشعرون كم أنه سخيف وغير منطقي أن تغيبوا عن الشركة أياما عديدة هذا الشهر. ولكن بعد انتهاء هذه الاجتماعات، ستدركون جميعا أهميتها القصوى.»

استرعى هذا التعليق الأخير انتباه جميع الحاضرين. تابعت كاثرين: «أريد أن أقول أمامكم جميعا إن ديسيجن تك سوف تخضع لتغييرات كبيرة خلال الشهور القليلة المقبلة، ومن الممكن جدًّا ألا يجد البعض منا هنا في الوضع الجديد المكان المناسب له. وهذا ليس تهديدا أو تشديدا، وأنا لا أقصد شخصًا معينًا. ولكن هذا مجرد احتمال واقعي لا يمكن إنكاره. يمكننا جميعا إيجاد فرص عمل جيدة في أماكن أخرى بسهولة، ولن تكون نهاية العالم لأي منا أن يرحل إذا كان ذلك في صالح الشركة والفريق.»

نهضت كاثرين وذهبت إلى السبورة، وحرصت ألا تبدو مغرورة أو متعجرفة، وقالت: «دعوني أؤكد لمن يتعجب من كل ذلك أن كل ما سنقوم به هو لهدف واحد فقط وهو أن نجعل هذه الشركة ناجحة. هذا هو الهدف.»

همهم بعض أعضاء الفريق بضحكات خافتة.

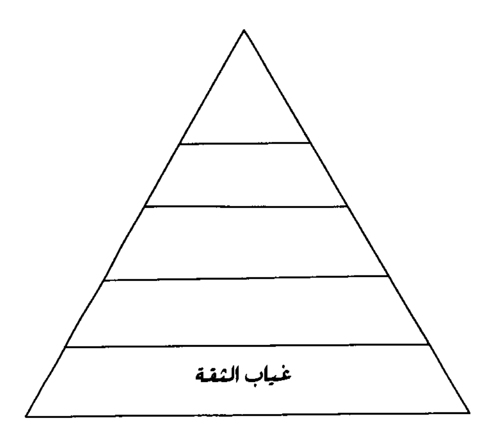
تابعت كاثرين: «أريد أن أؤكد لكم أن هناك سببًا واحدًا دعانا لنأتي إلى هنا ونعقد هذا الاجتماع الخارجي، وأيضًا الاجتماعات التي سنعقدها في الشركة، وهذا السبب هو تحقيق نتائج ملموسة. فمن وجهة نظري، هذا هو المعيار الحقيقي لأي فريق، وسيكون هذا هو محور كل شيء نقوم به اليوم، وكل شيء نقوم به طالما أنا هنا. وأتوقع أنه في العام القادم وفي العام الذي يليه، سنتمكن من النظر إلى الخلف إلى نمو العائدات والربح وعدد العملاء ورضاء العملاء، وإن كان وضع السوق ملائما، سنلحظ أيضًا ارتفاع أسعار أسهمنا. ولكن يجب أن أبلغكم أن أيًّا من ذلك لن يتحقق إذا لم نتعامل مع المشكلات التي تعوق طريقنا كفريق واحد.»

توقفت كاثرين قليلا لتعطي الفرصة للجميع كي يستوعبوا رسالتها، ثم تابعت: «إذن، كيف يمكننا التعامل مع هذا الأمر؟ من خلال خبرتي عبر السنين، توصلت إلى أن هناك خمسة أسباب تقف وراء فشل العمل الجماعي.»

قامت كاثرين بعد ذلك برسم مثلث على السبورة وقسمته بأربعة خطوط أفقية، مكونةً خمسة أقسام منفصلة.

استدارت كاثرين بعد ذلك للمجموعة وقالت: «على مدار اليومين القادمين، سنعمل على ملء هذا النموذج وسنتعامل مع كل قضية على حدة. وسوف تلاحظون على الفور أن هذه القضايا يسيرة ويمكن معالجتها بسهولة. في الحقيقة، ستبدو هذه القضايا بسيطة على الورق. والهدف من هذا النموذج هو وضع هذه القضايا موضع التنفيذ والتطبيق العملي.»

«والآن أود أن أبدأ بأول عامل خلل وهو غياب الثقة.» ثم استدارت وكتبت هذه العبارة في أسفل المثلث.



قرأ أعضاء الفريق هذه الكلمات بصمت، وتجهم معظمهم وكأن لسان حالهم يقول: «أهذا كل ما لديك؟»

تعودت كاثرين على رد الفعل هذا، لذا واصلت حديثها قائلةً: «الثقة هي أساس العمل الجماعي الحقيقي. ولذا فإن الخلل الأول هو فشل أعضاء الفريق في فهم بعضهم بعضًا، وفشلهم في التواصل فيما بينهم. وإذا كان هذا الأمر يبدو غامضا، اسمحوا لي أن أفسره أكثر. فهذا الأمر هو جزء مهم جدًّا لبناء أي فريق. بل ربما يكون في الحقيقة أكثر العوامل أهمية.»

شعر بعضهم بحاجة كبيرة إلى تفسير.

قالت كاثرين: «الفرق العظيمة لا تكف عن مساعدة بعضها بعضًا. وهم لا يخشون الإفصاح عن عيوبهم. كما أنهم يُقرّون بأخطائهم ومواطن ضعفهم وقلقهم، دون الخوف من القصاص.»

كان معظم الفريق يبدو متقبلا لهذه النقطة، ولكن دون حماس كبير.

تابعت كاثرين: «الحقيقة هي، إذا لم يثق بعضنا ببعض - ويبدو لي أن هذا هو الحال - فلن نكون فريقا يستطيع تحقيق أية نتائج. ولذلك سوف نركز على هذه النقطة أولا.»

إقناع

كانت القاعة يسودها الصمت، حتى رفعت جان يدها.

ابتسمت كاثرين وقالت: «ربما كنت معلمة ذات يوم، ولكن أنت لست بحاجة لرفع يدك كي تتحدثي. لا تترددي في المشاركة في أي وقت.»

أومأت جان وطرحت سؤالها: «أنا لا أحاول أن أكون سلبية أو متناقضة، ولكني أتساءل فقط لماذا تعتقدين أننا لا نثق ببعضنا. ربما تقولين ذلك لأنك لا تعرفيننا جيدًا حتى الآن؟»

توقفت كاثرين للتفكير في السؤال، حيث أرادت أن تعطي إجابة دقيقة: «حسنا، هذا التقييم يستند إلى بعض البيانات يا جان. كما يستند أيضًا إلى تعليقات معينة سمعتها من مجلس الإدارة والموظفين وحتى من الكثير منكم.»

بدت جان راضية بهذه الإجابة، ولكن كاثرين قررت الاستمرار: «ولكن يجب أن أقول إن هناك شيئا أهم من كل ما سمعتُه من الآخرين وهو أنني أرى أن هناك أزمة ثقة هنا، ويتضح ذلك في عدم وجود أي حوار أو مناقشة بين أعضاء الفريق أثناء الاجتماعات، وكذلك التفاعلات الأخرى بين هذا الفريق. ولكن أنا لا أريد أن أسبق الأحداث، لأن هذا الأمر هو جزء منفصل تمامًا من النموذج.»

لم يدع نِك الأمور تمر دون تدخل: «ولكن هذا لا يعني أن هناك غياب ثقة دائمًا، أليس كذلك؟» كان هذا السؤال أشبه ببيان أكثر من أي شيء آخر. بدا الجميع، بما في ذلك مارتن ومايكي، في تلهف لإجابة كاثرين.

أجابت كاثرين: «لا، ليس بالضرورة.»

شعر نِك بالسرور لأن تعليقه كان في محله.

ولكن لم يستمر سروره طويلا، حيث أوضحت كاثرين: «من الناحية النظرية، إذا كان الجميع يعمل في نفس الاتجاه نحو نفس الأهداف دون أي غموض أو التباس، أظن أن عدم الجدال والتناقش في هذه الحالة ربما يكون إشارة جيدة.»

بدأ أكثر من عضو في الفريق في التبسم حرجًا من هذا الوصف الذي لا ينطبق عليهم بالتأكيد. واختفى سرور نِك من تعليقه.

استمرت كاثرين متوجهةً بالحديث إلى نِك: «ولكن يجب أن أقول إن كل الفرق الفعالة التي شاهدتها في حياتي كان لديها مستوى أساسي ما من التحاور والمناقشة، بما في ذلك أكثر الفرق تمتعا بالثقة.» والآن وجهت كاثرين سؤالا إلى باقي الفريق: «في رأيكم لماذا لا توجد مناقشة أو تحاور فعّال بين هذه المجموعة؟»

لم يجب أحد في البداية، حيث أصابهم سؤال كاثرين بالصمت المطبق. ثم بدأت مايكي تتمتم بشيء ما بصوت خفيض.

قاطعتها كاثرين: «معذرة يا مايكي. أنا لم أسمعكِ.» حاولت كاثرين بكل ما بوسعها إخفاء استهجانها للملاحظات التهكمية، هذا الاستهجان النابع من تدريسها لطلاب الصف السابع.

أوضحت مايكي، ولكن بصوت عال هذه المرة: «نحن مشغولون كثيرا ولا نملك الوقت الكافي للانغماس في حوارات طويلة حول قضايا ثانوية أو غير مهمة، فنحن غارقون إلى آذاننا في العمل.»

شعرت كاثرين بأن الآخرين ربما لا يتفقون مع مايكي، ولكنها استغربت أن أحدًا لم يجرؤ على تحدي مايكي. كانت كاثرين على وشك أن ترد، ولكن سرعان ما بدأ جيف بالتحدث ولكن بتردد: «أعتقد أنني غير متفق معك على هذه النقطة يا مايكي. أنا أرى أننا لدينا الوقت الكافي لنتجادل. أعتقد أننا فقط لا نشعر بالراحة عندما نتبادل الآراء ونختلف. وأنا لا أعرف لماذا.»

أجابت مايكي سريعا: «ربما لأن اجتماعاتنا تتسم دائمًا بأنها عقيمة ومملة.»

عندئذ أراد الجانب الأمومي في كاثرين أن يتدخل ويحمي جيف، ربما لمكافأته على معارضته لمايكي. ولكنها قررت أن تدع الأمور تأخذ مسارها الطبيعي.

بعد فترة توقف، اقتحم كارلوس الحديث بلطف، ولكن دون أن يوجه تعليقاته

إلى مايكي: «الآن، انتظروا لحظة. أنا أوافق أن الاجتماعات كانت فاترة جدًّا وأن أجندة العمل عادةً ما تكون مليئة بالتفاصيل، ولكني أعتقد أيضًا أنه كان بإمكاننا التجادل والتحاور أكثر، فبالتأكيد نحن جميعا لا نتفق على كل شيء.»

قال نِك بصوت عالٍ: «أنا لا أعتقد أننا نتفق على أي شيء.»

ضحك الجميع، ماعدا مارتن الذي فتح حاسوبه المحمول وقام بتشغيله.

انضمت كاثرين إلى هذا الحوار الشيق وقالت: «إذن أنتم لا تتفقون على معظم الأمور، ومع ذلك لا يبدو أنكم على استعداد للاعتراف بأنكم منزعجون من ذلك. أنا لم أحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس، ولكن هذه القضية تتعلق بالثقة بلا أدنى شك.» أومأ بعض الحاضرين برءوسهم مُعبرين عن اتفاقهم مع كاثرين، وقدرت هي ذلك كثيرا كما لو كانت شخصًا يتضور جوعا ووجد بعض الفتات من الخبز.

بعد ذلك، بدأ يُسمع صوت الضرب على لوحة المفاتيح. كان مارتن ـ وذلك بعد أن خرج تمامًا من الحوار ـ يضرب على لوحة المفاتيح كمبرمج كمبيوتر. شعر الجميع بالارتباك بسبب هذا الصوت ونظروا إلى مارتن لجزء من الثانية. وكان ذلك كافيًا لقتل أي حماس نتج عن الحوار.

تذكرت كاثرين أن هذا الموقف حدث أثناء أول اجتماع حضرته للفريق. وبقدر ما كانت تريد أن تتجنب نزاعا آخر مع مارتن، خاصة أن اليوم كان لا يزال في بدايته، إلا أنها لم تدع الفرصة تفوتها.

الدخول في منطقة الخطر

بدأ التوتر يتصاعد داخل القاعة في الوقت الذي كانت فيه كاثرين تشاهد مارتن يضرب على لوحة مفاتيح حاسبه الشخصي في الطرف الآخر من المائدة. ولم يتصور أحد أن كاثرين ستقول أي شيء. لكنهم لم يكونوا يعرفون كاثرين جيدًا.

كاثرين: «معذرة يا مارتن.»

أنهى مارتن الكتابة ثم رفع عينيه لينظر إلى رئيسته.

تابعت كاثرين: «هل لديك بعض العمل الذي تقوم به؟» كان سؤال كاثرين سليم الطوية، ولم تَشُبْه أية إشارة للتهكم.

اقشعر الحاضرون، منتظرين بتلهف الإجابة على السؤال الذي كان يريد الجميع أن يسأله لمارتن على مدار العامين الماضيين.

بدا مارتن كما لو أنه لن يجيب على الإطلاق، ثم قال: «أقوم بتدوين بعض الملحوظات.» ثم واصل الكتابة مرة أخرى.

ظلت كاثرين هادئة واستمرت في التحدث بنبرة متزنة: «أعتقد أن هذا وقت مناسب للتحدث بشأن المبادئ والقواعد الأساسية للاجتماعات الخارجية، ولكل اجتماعاتنا القادمة.»

رفع مارتن عينيه عن حاسوبه مرة أخرى، وتابعت كاثرين حديثها، موجهة تعليقاتها لكل أعضاء الفريق: «ليس لدي الكثير من القواعد عندما يتعلق الأمر بالاجتماعات. ولكن هناك بعض القواعد التي أتمسك بها.»

ترقب الجميع ليعرفوا هذه القواعد.

كاثرين: «مبدئيا، أريد منكم جميعا أن تقوموا بأمرين: الحضور والمشاركة. فهذا سيعني لي أن الجميع يرغب أن يشارك فيما نتحدث بشأنه.»

حتى مارتن يعرف كيف يكون لبقا أحيانًا. فقد سأل سؤالا، ولكن بنبرة استرضائية بعض الشيء وبأسلوب لم يألف الفريق سماعه من كبير علمائهم. فقال: «ماذا إذا كان الحوار ليس متصلا بالجميع؟ أحيانًا يبدو لي أننا نتحدث بشأن قضايا يمكن التعامل معها أفضل بصورة مستقلة، أي فردا لفرد.»

ردت كاثرين: «هذه نقطة جيدة. إذا حدث ورأينا أننا نضيع وقت المجموعة من خلال مناقشة قضايا يجب أن تُناقش خارج الاجتماع، فلا يجب أن يتردد أحد في التحدث بصراحة.»

بدا مارتن مسرورا لأنها اتفقت معه.

استمرت كاثرين: «ولكن فيما يتعلق بأي شيء آخر، أريد من الجميع أن يشارك. ومع أنني أتفهم أن بعض الأشخاص يفضلون استخدام الكمبيوتر بدلا من المفكرة ـ مثلك يا مارتن ـ إلا أنني وجدت أن ذلك قد يشتت الانتباه. فيمكن للشخص الذي يستخدم الكمبيوتر أن يفحص بريده الإلكتروني أو أن يقوم بشيء آخر ليس متصلا بموضوع الاجتماع.»

قررت مايكي مساعدة مارتن في هذا الموقف، مع أنه ليس في حاجة لمساعدتها. قالت مايكي: «كاثرين، مع كل احترامي لك، أنت لم تعملي من قبل وسط ثقافة التكنولوجيا العالية، واستخدام الحاسوب لتدوين الملحوظات يعد أمرا شائعا في شركات البرمجيات. أعني، ربما لا يكون مثل هذا الأمر شائعا في عالم السيارات، ولكن ...»

قاطعتها كاثرين بطريقة مهذبة: «في الواقع، هذا الأمر شائع في عالم السيارات. كنت أواجه نفس المشكلة هناك. وأعتقد أن هذه المشكلة هي مسألة سلوكية أكثر من كونها مسألة تكنولوجية.»

أومأ جيف برأسه وابتسم كما لو كان يريد أن يقول «إجابة جيدة.» وعند هذه النقطة، أغلق مارتن حاسوبه ووضعه في الحقيبة الخاصة به. نظر أكثر من عضو من أعضاء الفريق إلى كاثرين كما لو أنها أقنعت لصًّا يسرق بنكًا بتسليم مسدسه.

التعارف عن قرب

كانت كاثرين تدرك أنها على وشك أن تبدأ جزءًا حساسا من الاجتماع، هذا الجزء سوف يعطيها إشارات عما قد يحدث خلال الشهور القادمة. لذا، لم يكن صدفة أن ذلك كان التمرين الحقيقي الأول على جدول الأعمال.

كاثرين: «قبل أن ندخل في أي مهام شاقة، هيا بنا نبدأ بشيء أطلق أنا عليه اسم التاريخ الشخصي.»

أوضحت كاثرين أنه يجب على كل فرد أن يجيب على خمسة أسئلة شخصية متعلقة بحياته وخلفياته.

أجاب الفريق التنفيذي لديسيجن تك على الأسئلة الواحد تلو الآخر. وكانت الأسئلة هي: ما مسقط رأسك؟ وما عدد الأولاد في الأسرة؟ وما هوايات الطفولة؟ وما التحدي الأكبر الذي واجهته؟ وما الوظيفة الأولى التي عملت بها؟

كانت جميع إجابات كل فرد تقريبًا تحتوي على معلومة أو اثنتين على الأقل لم يسمع بها بقية أعضاء الفريق من قبل.

فكارلوس كان الأخ الأكبر لتسعة أبناء. ومايكي درست الباليه في مدرسة جوليارد Juilliard School في نيويورك. وكان جيف يعتني بالتجهيزات والمضارب لفريق بوسطن ريد سوكس Boston Red Sox. وأمضى مارتن معظم طفولته في الهند. وجي آر له أخ توأم. ووالد جان كان يعمل بالجيش الأمريكي. وفي أثناء المناقشة، اكتشف نِك أنه لعب كرة سلة أثناء الدراسة الثانوية ضد الفريق الذي كان يدربه زوج كاثرين.

أما فيما يتعلق بكاثرين، فقد كان فريقها منبهرًا ومندهشًا، ليس لتدريبها

العسكري أو لخبرتها في عالم السيارات، بل كان منبهرا لأنها اختيرت كأفضل لاعبة هاوية للكرة الطائرة في الولايات المتحدة، حينما كانت في الجامعة.

كان الأمر رائعا. فبعد خمسة وأربعين دقيقة من هذا الحوار الشخصي المفعم بالحيوية، أصبح الفريق يبدو أكثر تماسكا واطمئنانا من أي وقت مضى. ولكن كاثرين كانت تعلم أن هذا الشعور بالبهجة والنشاط سيقل بمجرد العودة إلى الحديث عن العمل مرة أخرى.

تعمق

عندما عاد الفريق بعد استراحة قصيرة، كان من الواضح أنهم فقدوا بعض الحماس الذي اكتسبوه خلال الجلسة الصباحية. قضى الفريق الساعات التالية في الحديث عن العمل وفي استعراض نزعاتهم السلوكية الفردية وفقا لمجموعة من الاختبارات والنماذج التشخيصية التي أكملوها قبل القدوم إلى نابا. وكان من بينها اختبار مؤشر أنماط مايرز-بريجز The Myers-Briggs Type Indicator.

كانت كاثرين مندهشة وسعيدة في نفس الوقت لأن مارتن كان يشارك في هذا النقاش. ولكن مرة أخرى، كانت كاثرين واعية بأن الجميع يستطيعون أن يعرفوا ويتحدثوا عن أنفسهم، ولكن عندما يأتي وقت النقد، ستتغير الأمور. وكان هذا الوقت على وشك أن يأتي.

ولكن قررت كاثرين أن بعد الظهر ليس هو الوقت المناسب للدخول إلى المرحلة التالية؛ نظرا لانخفاض مستوى طاقة الجميع ونشاطهم. لذا قامت كاثرين بمنحهم راحة لبضع ساعات في وقت الظهيرة، حتى يمكنهم فحص رسائل البريد الإلكتروني أو ممارسة الرياضة أو القيام بأي شيء آخر يريدونه. فقد كانت كاثرين تعلم أنهم سيتأخرون حتى الليل هذا اليوم، ولذلك أرادت أن يحتفظوا بطاقتهم ونشاطهم حتى نهاية اليوم.

أمضى مارتن معظم فترة الراحة في قراءة البريد الإلكتروني في غرفته. واستغرق نِك وجيف وكارلوس وجي آر في لعب البولنج في الملعب المجاور للفندق. وكاثرين وجان تقابلا في الرواق لمناقشة الميزانية. أما مايكي فقد جلست بالقرب من حمام السباحة تقرأ قصة.

عندما عادوا بحلول وقت العشاء، شعرت كاثرين بسرور عندما رأتهم يكملون الحديث الذي بدأوه في الصباح. ولكن الآن، عبَّر الجميع عن الاختلافات الموجودة بينهم في العمل وناقشوا أسباب كونهم منطوين أو منفتحين، وناقشوا بعض الصفات المماثلة الأخرى. وبدأ الفريق يتحرر من قيوده الآن.

كان الجميع يأكل بيتزا ويحتسي جعة، مما جعلهم يشعرون ببعض الراحة والاطمئنان. ولكن فجأة بدأ كارلوس يعيِّر جان بقوله أنها عنيدة، في حين بدأ جيف يهزأ من جي آر لكونه غير واضح الأهداف. وحتى مارتن كان لديه رد جيد عندما دعاه نِك بـ «المنطوي الساخط.» لم يتضايق أي منهم بهذا المزاح الودي والواقعي أيضًا، ماعدا مايكي، ولم يكن السبب هو أنها تضايقت من مزاحهم، بل الأسوأ من ذلك أنهم لم يمزحوا معها إطلاقا. ففي الحقيقة، لم يوجه أحد أية تعليقات لها، وبالتأكيد لم توجه هي أيضًا أية تعليقات لأحد.

أرادت كاثرين أن تُشرك مايكي في الحوار ولكنها فضلت ألا تبدو عدوانية من البداية. كانت الأمور تسير جيدًا، أفضل مما توقعت، وبدا الفريق على استعداد لمناقشة بعض عوامل الخلل التي لاحظتها كاثرين أثناء اجتماعات الفريق. ولكن لم تكن هناك حاجة لخلق جدل في الليلة الأولى، خاصة بعد المشادة التي حدثت بالفعل مع مارتن.

لكن قد تخرج الأمور عن السيطرة في بعض الأحيان، فعندما علَّق نِك بأنه يرى أن الأوصاف التي ذكروها دقيقة ونافعة، فعلت مايكي ما كانت تفعله دائمًا أثناء اجتماعات الفريق: أدارت حدقتيها في الآخرين بنظرات ازدراء.

كانت كاثرين على وشك أن تسألها عن سبب هذا السلوك، ولكن سبقها نِك قائلا: «لماذا فعلتِ ذلك؟»

ردت مايكي كما لو أنها لا تعرف ما الذي يشير إليه: «ماذا؟»

بدا نِك وكأنه يمزح معها، ولكنه كان مستاء بعض الشيء: «أحقا لم تلاحظي؟ لقد أدرت حدقتيكِ فيّ بازدراء. هل صدر مني شيء أحمق؟»

استمرت في تظاهرها بجهلها لما يقصد: «لا، أنا لم أقل شيئا.»

تدخلت جان بلباقة قائلة: «إن الأمر ليس متعلقا بشيء قُلْتِهِ يا مايكي. إنها

النظرة التي كانت على وجهك.» ثم أرادت جان أن تلطف الموقف من خلال جعل مايكي تُقِر بالأمر دون أن تفقد اعتبارها، فقالت: «أحيانًا أشك في أنك أصلا تلاحظين هذه النظرة.»

ولكن قررت مايكي ألا تستسلم، وبدأت تدافع عن نفسها: «أنا حقا لا أعرف عما تتحدثون.»

لم يستطع نِك أن يصبر: «ألم تلاحظي هذه النظرة حقا؟ أنت تفعلينها طوال الوقت كما لو أنك تعتقدين أننا جميعا حمقى.»

قررت كاثرين ألا ترفق جعة مع وجبة العشاء المرة القادمة. ولكنها لم تنكر سعادتها أن المشكلات الدفينة بدأت تطفو على السطح. أخذت قضمة من البيتزا وراقبت الموقف مع الجميع، مقاومةً رغبتها في التدخل لصنع سلام مزيف بينهم.

ردت مايكي فجأة: «اسمعوا جميعا، أنا لا أكترث بكل هذا الهراء. أنا لا أعتقد أن منافسينا جالسون الآن في فندق هنا في نابا ليناقشوا: من أين يأتوا بطاقتهم؟ أو ما هي نظرتهم للعالم؟»

تظاهر الجميع بعدم اكتراثهم لهذا الموقف، في حين أنهم بدوا مستمتعين به، ونظروا إلى كاثرين ليروا كيف سترد. ولكن مارتن سبقها.

قال مارتن: «نعم، أنت محقة، يبدو لي أنهم في كارمل Carmel.» استغرب الجميع أن مارتن يدافع عن مايكي رغم أنه كان يتابع الموقف من البداية.

لو كان أي شخص آخر قال هذه العبارة، لكان اكتفى الفريق بالابتسام. ولكن لكون هذه العبارة قادمة من مارتن وموجهة لمايكي بلكنته الجامدة الساخرة، فقد قهقه الجميع ضحكا، باستثناء مايكي - بالتأكيد - التي اكتفت بابتسامة مصطنعة.

اعتقدت كاثرين للحظة أن مايكي ستنسحب من الاجتماع، ولكن مايكي لم تفعل ذلك. فلمدة تسعة عشر دقيقة جلست مايكي صامتة دون أن تنطق بكلمة، في حين تابع باقي الفريق مناقشتهم.

بعد ذلك، اتجه الحضور للحديث عن الشركة. ولكن جان قاطعت الحوار وسألت كاثرين: «هل نحن نخرج عن المسار هنا؟»

هزت كاثرين رأسها وقالت: «لا، أنا أعتقد فقط أنه يجب علينا الخوض في بعض

القضايا التشغيلية أثناء تحدثنا عن تلك الأمور السلوكية. فذلك يمنحنا الفرصة لرؤية كيف تسير الأمور.»

وعلى الرغم من شعور كاثرين بالسعادة لحدوث تفاعل بين بقية أعضاء الفريق، لم تستطع التغاضي عن حقيقة أن سلوك مايكي كان يوحي إلى حد كبير بعدم قدرتها على الثقة بزملائها.

بجوار حمام السباحة

أنهت كاثرين الاجتماع عند حوالي الساعة العاشرة مساءً. اتجه الجميع إلى غرف نومهم باستثناء جان ونِك اللذين بدآ للتو في مناقشة بعض الأمور الخاصة بالموازنة. كانت غرف كل من مايكي وكاثرين قريبة من حمام السباحة الموجود بالفندق، وفي طريقهما إلى غرفتيهما، قررت كاثرين أن ترى إذا كان يمكنها إحراز بعض التقدم مع مايكي.

كاثرين: «هل أنت بخير؟» كانت كاثرين حريصة في اختيار أسلوبها.

مايكي: «أنا بخير.» لم تستطع مايكي إخفاء مشاعرها (فقد كانت مشاعرها الحقيقية ظاهرة على وجهها وفي نبرة صوتها).

كاثرين: «أعلم أنه موقف صعب، وأنكِ ربما شعرتِ أنهم كانوا قاسين عليكِ بعض الشيء.»

مايكي: «بعض الشيء؟ اسمعي يا كاثرين، أن لا أسمح لأحد أن يهزأ بي في المنزل، وبالتأكيد لا أريد أن يهزأ بي أحد في العمل أيضًا. هؤلاء الأشخاص لا يعرفون كيف يديرون هذه الشركة ويجعلون منها شركة ناجحة.»

لم تعرف كاثرين كيف تُعقب على هذا الرد العشوائي. بعد مرور لحظات قليلة، قالت كاثرين: «حسنا، يمكننا مناقشة ذلك الأمر في الغد. أعتقد أن باقي الفريق يجب أن يتعرف على وجهة نظرك.»

مايكي: «لا، أنا لن أقول أي شيء غدا.»

حاولت كاثرين ألا ترد بغضب على تعليق مايكي، هذا التعليق الذي أرجعته كاثرين إلى حالة مايكي الحالية، وقالت: «أعتقد أنك ستكونين أفضل في الصباح.»

مايكي: «لا، أنا جادة. لن أقول أي شيء.»

قررت كاثرين أن تدع الأمر يمر مؤقتا: «حسنا، أتمنى لك نوما هادئا.»

اتجها إلى غرفتيهما الآن. وأنهت مايكي الحوار بضحكة ساخرة، قائلة: «بالطبع سأنعم بنوم هادئ.»

ارتداد

كاثرين وجان كانتا أول من وصل إلى قاعة الاجتماعات في الصباح التالي، ثم انضمت إليهما مايكي. وكانت مايكي تبدو متحمسة وغير متأثرة بأحداث الليلة الماضية، ومثَّل ذلك مفاجأة سارة لكاثرين.

بمجرد وصول الآخرين، بدأت كاثرين الاجتماع بتلخيص لاجتماع اليوم السابق. قالت كاثرين: «حسنا، قبل أن نبدأ اجتماعنا، أعتقد أنه يجب علينا أن نتذكر لماذا نحن هنا. نحن لدينا سيولة نقدية أكثر من أية شركة أخرى، ونملك فريقا تنفيذيا واسع الخبرة، وتكنولوجيا أفضل، ولدينا اتصالات وعلاقات أكثر من كل منافسينا، ولكن على الرغم من كل هذه العوامل التي نتفوق فيها بوضوح على الشركات المنافسة، تحتل ديسيجن تك المرتبة الثالثة في السوق بعد اثنتَين من تلك الشركات. إن مهمتنا هي زيادة العائدات، والربحية، وزيادة عدد العملاء والحفاظ عليهم، وربما يمكننا أيضًا أن ننافس بطرح أسهمنا في السوق. ولكن لن يحدث ذلك ما لم نتعاون ونعمل جميعا كفريق واحد.»

توقفت كاثرين قليلا، واندهشت أن فريقها يستمع إليها بانتباه. كان الأمر يبدو وكأنهم يستمعون إليها لأول مرة. قالت: «هل من أسئلة؟»

هزَّ عدد من أعضاء الفريق رءوسهم وكأن لسان حالهم يقول: «لا أسئلة، هيا نبدأ.» على الأقل كان ذلك تفسير كاثرين.

على مدار الساعات التالية، استعرض الفريق المادة التي ناقشوها في اليوم السابق. ولكن بعد ساعة، شعر مارتن ونِك ببعض الملل، وأصبح جي آر مشتتا لأن هاتفه المحمول اهتز أكثر من مرة دون أن يجيب عليه.

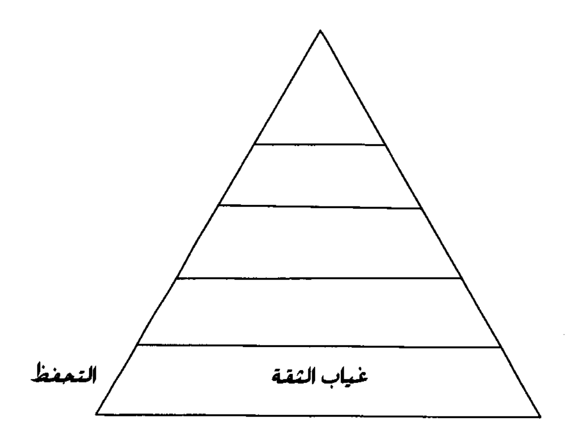
شعرت كاثرين بهذه المشكلة وقررت التعامل معها، فقالت: «أنا أعلم أنكم تستغربون لأننا نكرر ما قمنا به وما فعلناه بالأمس، وأدركُ أن ذلك قد يبدو مملا. ولكن لن تَثْبُتَ هذه القضايا إذا لم نفهم جيدًا كيف نطبقها.»

ولمدة ساعة أخرى، ناقشت المجموعة أبعاد اختلافاتهم الفردية والتحديات التي تخلقها هذه الاختلافات. قدمت مايكي بعض التعليقات، وكانت كلما تحدثت، شعر الحاضرون بتراجع تدفق الحديث. تحدث مارتن أيضًا لبعض الوقت، وكان منتبها ومتابعا للحديث بشكل جيد.

بحلول وقت الضحى كان الفريق قد أكمل استعراضه لطريقة التعامل فيما بينهم، ولسلوك الفريق ككل. وبعد ذلك بساعة وحتى وقت الغداء، قررت كاثرين أن تقدم لهم أهم تمرين لهذا اليوم، هذا التمرين الذي تعتبره وقفة مع النفس لمايكي ولباقي الفريق.

وعي

ذهبت كاثرين إلى السبورة وبدأت تشرح: «تذكروا أن العمل الجماعي يبدأ من خلال بناء الثقة. وإن الطريق الوحيد لبناء الثقة هو التغلب على حاجتنا للتحفظ.» كتبت كاثرين كلمة «التحفظ» بجوار عبارة «غياب الثقة» على السبورة.



ثم تابعت كاثرين: «لذا فسوف نمضي هذا الصباح في مناقشة وشرح مفهوم التحفظ.»

ثم طلبت منهم أن يمضوا خمس دقائق لتحديد ما يعتقدون أنه أكبر عامل قوة، وأكبر موطن ضعف، من حيث إسهام هذا العامل في نجاح أو فشل ديسيجن تك. وتابعت: «لا أريدكم أن تعطوني عوامل ضعف عامة، ولا أريدكم أن تهوّنوا من عوامل القوة؛ لشعوركم بالتواضع أو الخجل من التحدث عن مواطن قوتكم. أرجو منكم أخذ هذا التمرين البسيط بجدية.»

عندما انتهى الجميع من تدوين ملحوظاتهم، بدأت كاثرين المناقشة، قائلة: «حسنا، سوف أبدأ.» نظرت إلى ملحوظاتها ثم قالت: «أعتقد أن أكبر عامل قوة أتمتع به ـ على الأقل عامل القوة الذي سيكون له التأثير الأكبر في نجاحنا ـ هو قدرتي على تخطي التفاصيل غير الضرورية أو الزائدة والوصول إلى النقطة المهمة، وأعتقد أن ذلك سوف يوفر لنا الكثير من الوقت.»

توقفتْ قليلا ثم تابعتْ: «أما فيما يتعلق بموطن ضعفي فهو أنني لست متحدثة جيدة، حيث إنني لا أملك الموهبة أو اللباقة في التحدث أمام مجموعة كبيرة من الناس أو كاميرا التليفزيون. سأحتاج إلى المساعدة في هذا الأمر إذا كنا سنحقق كل ما نتمناه.»

كان الجميع يدوِّن ملحوظاته أثناء تحدث كاثرين، ماعدا جي آر ومايكي. سعدت كاثرين بذلك، ثم قالت: «حسنا، من يرغب في التحدث الآن؟»

لم يتطوع أحد مباشرةً. كان الجميع ينظر حوله، آملين في أن يتطوع أحد زملائهم.

أخيرا، قطع نِك حبل الصمت وبدأ الحديث: «حسنا، سوف أبدأ.» استعرض ملحوظاته، ثم قال: «إن أهم نقاط قوتي هو عدم شعوري بالخوف فيما يتعلق بالتفاوض مع إدارة الشركات الخارجية، سواء كانوا شركاء، أو بائعين، أو منافسين. فأنا لا أواجه صعوبة في إقناعهم بما أريد. بينما تكمن نقطة ضعفي ـ مع ذلك ـ في أنني أبدو متعجرفًا أو متغطرسًا.»

ضحك بعض زملاء نِك على ذلك.

ابتسم نِك وتابع: «نعم، أنا لدي هذه المشكلة منذ أن كنت في الجامعة، وربما قبل ذلك. قد أكون ساخرًا أو فظًّا في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى أبدو وكأنني أعتقد أنني أذكى من أي شخص آخر. أعتقد أنه لا بأس من ذلك عندما أتعامل مع بائع، ولكن بالنسبة لكم، أعتقد أن ذلك قد يسبب بعض الضيق، وأعتقد أيضًا أن ذلك لن يساعدنا في الوصول إلى المكانة التي نرغبها.»

علق جيف: «يبدو أن نقاط قوتك وضعفك متأصلة في نفس الشيء.»

على غير المتوقع، أعلن مارتن موافقته على ذلك بقوله: «أليس ذلك هو الحال عادةً؟»

أومأ الجميع برءوسهم.

انبهرت كاثرين بأمانة نِك الجلية في عرض ملحوظاته وكذلك رغبة واستعداد باقي الفريق لتقديم تعليقاتهم. أرادت كاثرين تغذية هذه الروح، فقالت: «جيد. هذا بالضبط هو ما كنت أبحث عنه. من التالي؟»

تطوعت جان وتحدثت عن مهاراتها الإدارية وحرصها على أدق التفاصيل كنقاط قوتها، واتفق الجميع على ذلك. بعد ذلك، أقرت بأنها متحفظة أكثر من اللازم فيما يتعلق بالنفقات، خاصة وأن الشركة تعد شركة وليدة وتحتاج بالفعل إلى نفقات كثيرة. وأوضحت جان أن ذلك كان نتيجة لتدريبها في شركات كبيرة وخشيتها من عدم إدارة زملائها للنفقات إدارة جيدة.

تحدث جيف بعد ذلك. حاول جيف جاهدا إبراز مهاراته الخاصة ببناء العلاقات، وقدرته الفائقة على بناء شراكات مع المستثمرين والشركاء.

ولكن جان لم تتركه في حاله: «أحقا جيف؟ أعتقد أنه إذا كان ذلك صحيحا، لكنا جمعنا مبالغ طائلة من الأموال وجذبنا عددا أكبر من المستثمرين إلى شركتنا. أعتقد أن لك دورا كبيرا في هذا الوضع الحالي.»

تقبل جيف هذا التوبيخ على مضض، ثم أدهش الجميع باعترافه بنقطة ضعفه، حيث قال: «أنا أخاف من الفشل. ولذلك فأنا أميل إلى تدبير الأمور وتنفيذها بنفسي. أنا لا أحب أن أقول للناس ماذا يجب أن يفعلوا، وما يدعو للسخرية أنني أعتقد أن ذلك هو ما يزيد من احتمالات فشلي. وأعتقد أيضًا أن ذلك ربما يكون أهم أسباب عدم نجاحنا، وهو سبب عدم بقائي في منصب الرئيس التنفيذي.» صمت قليلا، ثم أضاف بسرعة: «وأنا لست مستاءً لتركي هذا المنصب، بل الحقيقة هي أنني سعيد لترك هذه الوظيفة.»

ضحك الجميع تعبيرا عن تأييدهم لذلك.

لم تصدق كاثرين أن الأمور تسير بهذه السلاسة، وبدأت تتمنى أن يستمر اليوم على هذا المنوال. ثم بدأت مايكي في التحدث.

وعلى عكس زملائها الذين تحدثوا قبلها، كانت مايكي تنظر إلى ملحوظاتها طوال الوقت الذي تحدثت فيه، وقالت: «إن أهم نقاط قوتي هي فهمي الجيد لسوق التكنولوجيا وكيفية التواصل مع المحللين ووسائل الإعلام. أما نقطة ضعفي فهي افتقاري للمهارات المالية.»

صمت. لا تعليقات. لا أسئلة. لا شيء.

انقسم شعور معظم الحاضرين بين اتجاهين: الاتجاه الأول هو الشعور بارتياح لانتهاء مايكي من حديثها، والاتجاه الثاني هو الشعور بخيبة الأمل بسبب إجابتها السطحية. وعند إذن، شعرت كاثرين بأنه لا يجب عليها إجبار مايكي على التحدث أكثر من ذلك، ورأت أن هذا الأمر يرجع إلى مايكي نفسها.

عم الصمت المكان، وانتظر الجميع متوسلين أن يبدأ أحدهم بكسر حاجز الصمت، حتى بدأ كارلوس في التحدث.

حاول كارلوس جاهدا أن يرتقي بالحوار إلى مستوى أعلى مرة أخرى، فتحدث عن مثابرته كنقطة قوة، وعن فشله في إخبار الفريق بمعدلات أدائه كموطن ضعف.

تدخلت جان بعدما انتهى كارلوس من حديثه، وقالت: «كارلوس، أعتقد أنك لم تجب إجابة كاملة.» ولعدم علمها بأن كارلوس وجان أصبحا مقربين جدًّا، فوجئت كاثرين بالأسلوب المباشر الذي استخدمته جان لإبداء ملاحظتها.

تابعت جان: «أولا، أعتقد أن نقطة قوتك تكمن في قبولك لأداء مهام تقع خارج نطاق دورك في الشركة دون أن تشتكي.» أعلن عدد من الحضور تأييدهم لجان. ثم تابعت جان: «أما بالنسبة للجانب السلبي، فأعتقد أنك تكون شارد الذهن معظم الوقت خلال الاجتماعات.»

كان يبدو أن الجميع مترقب ليرى كيف سيكون رد فعل كارلوس، ولكنه اكتفى بالإيماء برأسه وتدوين ملحوظة عابرة.

تطوع جي آر للتحدث بعد ذلك والذي أثار حديثه ضجة كبيرة في القاعة، فقد قال: «من الواضح أن أهم نقطة قوة أتمتع بها هي مثابرتي واهتمامي بكل التفاصيل.» ضحكت المجموعة لبعض اللحظات، ثم تابع جي آر: «إذا ما تحدثنا بجدية، أعتقد أنني بارع في بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء.» نال ذلك إعجاب وتقدير الجميع،

نظرا لتواضع جي آر أثناء الحديث! أضاف جي آر: «أما بالنسبة للجانب السلبي، فأعتقد أنني لا أتمكن أحيانًا من إتمام الصفقات.»

فعقب نِك: «أحيانًا؟» وضحك كل من بالقاعة.

احمر وجه جي آر: «أعلم أعلم. أعتقد أنني أريد فقط أن أنظم أولوياتي.»

كان مارتن هو العضو الوحيد المتبقي في الفريق. أخذ نفسا عميقا، ثم قال: «حسنا، أعتقد أنني التالي. أنا لا أحب أن أتحدث عن نفسي بهذه الطريقة، ولكن إذا كان يجب عليَّ ذلك، فأعتقد أنني جيد في حل المشكلات وفي تحليل الأمور وما إلى ذلك. أما الجانب السلبي فهو عدم التواصل بشكل جيد مع البشر.» توقف ثم قال: «ليس السبب هو أنه لا يمكنني القيام بذلك، بل أنا أفضل التعامل مع الأشخاص غير الحساسين. أحب أن أتحاور مع الناس على مستوى عقلي بحت دون الحاجة إلى القلق على مشاعرهم أو أي شيء من هذا القبيل. هل هذا منطقي؟»

قال جيف الذي قرر المغامرة: «بالتأكيد، ولكن المشكلة هي أن ذلك قد يجعل الناس يشعرون أنك لا تحبهم، وأنهم يضيعون وقتك.»

شعر مارتن بإحباط بسبب ملاحظة جيف، وقال: «لا، ليس الأمر كذلك، فأنا لا أقصد ذلك على الإطلاق. هذا هراء. هذا سيئ. فأنا لا أقصد ذلك على الإطلاق، ولكني أعلم أن بعض الأشخاص لا يدركون ذلك. وأنا لا أعلم كيف يمكنني تغيير هذا الأمر.»

تدخلت مايكي في الحوار لأول مرة منذ الصباح، وقالت وهي مبتسمة: «أنت بحاجة إلى سنوات من العلاج النفسي يا صديقي. وحتى بعد ذلك ربما لا تستطيع تغيير ذلك. فأنت ستبقى مغرورًا وسافلاً إلى الأبد، ولكن مرة أخرى، أليس هذا هو حال كل الرؤساء التقنيين في الوادي؟»

ضحكت مايكي، ولكن لم يضحك أي شخص آخر في الفريق باستثناء مارتن الذي بدا مرتبكا بسبب تعليقها وأراد أن يجعل الموقف يبدو فكاهيا بينما كانت تجتاحه عاصفة غضب من داخله.

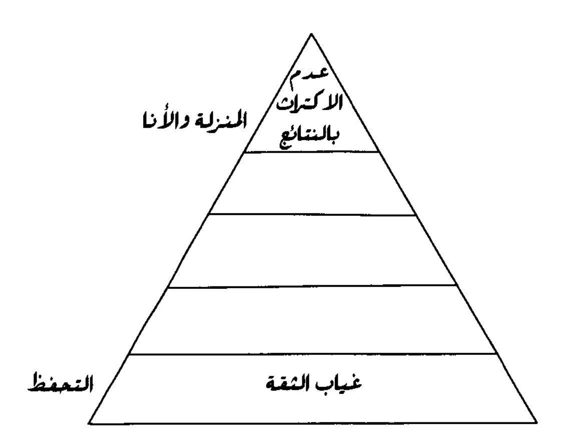
قررت كاثرين أنها ستلفت نظر مايكي إلى هذا التعليق لاحقا، والذي أرجعته

كاثرين إلى عدم تمتع مايكي بالذكاء العاطفي. والآن أصبحت كاثرين تدرك أن سلوك مايكي له تأثير سلبي حقيقي على بقية أعضاء الفريق.

الأنا

عندما حضر الجميع إلى المائدة، أعلنت كاثرين تغيير الاتجاه. قالت: «حسنا، سوف نقفز الآن إلى عامل الخلل الأخير، ولكننا سنعود بعد ذلك إلى مسألة الخوف من المكاشفة والحاجة إلى الثقة مرات ومرات عديدة على مدار الشهر القادم. ويجب أن نعد أنفسنا جميعا لهذا الأمر.»

افترض الجميع أنها توجه الكلام إلى مايكي لأنها أكثر أعضاء الفريق عنادًا.



ذهبت كاثرين إلى السبورة لشرح عامل الخلل الجديد وكتبت عبارة «عدم الاكتراث بالنتائج» في قمة المثلث. وقالت:

«سنذهب الآن إلى قمة المثلث لنتحدث عن عامل الخلل النهائي: سعي أعضاء الفريق إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب النتائج. وأنا أشير هنا إلى النتائج المشتركة، أي أهداف الفريق كله.»

سأل نِك: «هل الأمر متعلق بالأنا؟»

أجابت كاثرين: «حسنا، أعتقد أن الأنا جزء من المشكلة. ولكن هذا لا يعني أن الأنا ليس لها أهمية. المهم هو أن نمنح الأنا الجماعية أهمية أكبر من الأنا الفردية.»

جيف: «أعتقد أنني لا أفهم ما علاقة ذلك بالنتائج.»

كاثرين: «حسنا، عندما يركز الجميع على النتائج ونستخدم هذه النتائج معيارًا للنجاح، سنستطيع تخطي حاجز الأنا الفردية. فبغض النظر عن مدى نجاح أي فرد داخل الفريق، فإذا خسر الفريق، يخسر الجميع.»

أدركت كاثرين أن بعض أعضاء الفريق غير متفقين معها تمامًا، لذا استخدمت طريقة أخرى لشرح وجهة نظرها، فقالت: «قلت لكم بالأمس إن زوجي مدرب كرة سلة في مدرسة سانت جود الثانوية St. Jude's High School في مدينة سان ماتيو San Mateo.»

تدخل نِك قائلا: «إنه مدرب كرة سلة عظيم. وقد تلقى عروضا كثيرة من مختلف الجامعات منذ أن كنت في المدرسة الثانوية، وكان يرفض كل هذه العروض. إنه أسطورة.»

شعرت كاثرين بالفخر بزوجها واستمتعت بتعليق نِك، وقالت: «نعم، أعتقد أنه خارق للعادة، وهو بالتأكيد يحب عمله وناجح فيه. على أية حال، ينصب كل اهتمام زوجي على فريقه. ومع أن فرقه جيدة كما تعرفون، إلا أن قليل من لاعبيه يلعبون الكرة في الجامعات الكبرى لأنهم بصراحة ليست لديهم موهبة كبيرة فقط، ولكنهم يفوزون لأنهم يلعبون بروح الفريق، وهذا يتيح لهم عادةً هزيمة فرق أكبر وأسرع وأكثر موهبة.»

أومأ نِك برأسه تعبيرا عن اتفاقه الأكيد مع كاثرين لأنه يعلم ذلك جيدًا حيث إن فريقه هُزِم أكثر من مرة من فريق سانت جود.

كاثرين: «حسنا، أحيانًا يجلب زوجي لاعبا جديدا ليشارك في مباريات الفريق وهذا اللاعب يكون غير مكترث بالنتائج، أو على الأقل غير مكترث بنتائج الفريق. وأتذكر هنا عندما جلب زوجي لاعبا للفريق ولم يكن هذا اللاعب يهتم إلا بإحصائياته الخاصة، وما إنْ كان يتلقى تقديرًا فرديًّا، كنشر صورته في الصحف، وما إلى ذلك.

وكان عندما يخسر الفريق، لم يكن يهتم بذلك طالما حقق هو عددًا كبيرًا من النقاط. وحتى عندما يفوز الفريق، يكون غير سعيد إذا لم يسجل نقاطًا كثيرة.»

سألت جان بفضول: «وماذا فعل زوجك تجاه ذلك؟»

ابتسمت كاثرين، وكانت متحمسة للتحدث أكثر: «هذا هو المهم. لم يكن هناك شك أن هذا اللاعب كان من أكثر اللاعبين موهبة في الفريق. ولكن زوجي وضعه كلاعب احتياطي. ولعب الفريق بطريقة أفضل بدونه، وانتهى به الأمر بترك الفريق.»

عقب جي آر: «لكن هذا قاسٍ.»

كاثرين: «نعم، ولكن حدث وأن جاء هذا اللاعب العام التالي بموقف مختلف وسلوك مختلف أيضًا، وانضم إلى فريق جامعة سانت ماري Saint Mary بعد تخرجه. أنا متأكدة أنه يعتبر أن العام الذي أمضاه مع زوجي كان أهم عام في حياته.»

سألت جان بفضول مرة أخرى: «هل تعتقدين أن هذا النوع من الناس يمكن أن يتغير؟»

أجابت كاثرين بدون تردد: «لا. فهناك واحد فقط من كل عشرة يمكن أن يغيروا مواقفهم.» بدا الفريق متيقظا لإجابة كاثرين الحاسمة، وكان أكثر من عضو في الفريق يفكر في مايكي في هذه اللحظة. تابعت: «ولكن دائمًا ما يقول لي زوجي إن مهمته هي خلق أفضل فريق ممكن وليس الاهتمام بفرد بعينه. وهذه هي الطريقة التي أنظر بها إلى مهمتي هنا.»

قرر جيف أن يطرح سؤالا على المجموعة: «هل من أحد هنا مارس رياضات جماعية في المدرسة الثانوية أو الجامعة؟»

أرادت كاثرين أن توقف تصويت جيف وتواصل المناقشة في الاتجاه الذي خططت له. ولكنها قررت أنه لا مانع من بعض الارتجال، خاصة وأن ذلك متعلق بالعمل الجماعي أيضًا.

أعطى جيف الفرصة لكل من في القاعة للإجابة على سؤاله.

أعلن نِك أنه لعب بيسبول في الجامعة. وقال كارلوس إنه كان يلعب مدافعًا في فريق كرة القدم الأمريكية في المدرسة الثانوية.

قال مارتن بفخر: «لعبت كرة القدم، كرة القدم الحقيقية.» أصدر الجميع ضحكات خافتة على زميلهم الأوربي.

وقالت مايكي إنها مارست العَدْوَ في المدرسة الثانوية.

ولكن علق نِك بأن العَدْوَ لعبة فردية، لكنها أكدت له أنها كانت تعدو بأسلوب المناوبة.

ذكّرت كاثرين الجميع أنها كانت لاعبة كرة طائرة.

أعلنت جان أنها كانت تقود فريقًا للتشجيع وكانت عضوا في فريق الرقص.

جان: «وإن قال أي شخص هنا إن هذه ليست فرقًا، فسوف أقتطع نصف موازنته.»

ضحك الجميع.

اعترف جيف بأنه لا يحب الرياضة، وقال: «أتعلمون، أنا لا أفهم لماذا يعتقد الجميع أن الرياضة هي الطريق الوحيد لاكتساب مهارة العمل الجماعي. أنا لم أمارس الرياضة من قبل إلا قليلا، حتى عندما كنت صغيرا. ولكني كنت منضمًّا إلى فرقة موسيقية في المدرسة الثانوية والجامعة، وأعتقد أنني فهمت معنى الفريق من خلال ذلك.»

وجدت كاثرين فرصة في ذلك لاستعادة السيطرة على المناقشة، فقالت: «هذا جيد. أولا، يمكن لأي فرد أن يتعلم مهارات العمل الجماعي من خلال أنشطة مختلفة كثيرة، تجمع مجموعة من الأشخاص الذين يعملون سويا. ولكن هناك سبب في أن الرياضة هي أفضل مثال على العمل الجماعي.» ظهر الجانب التدريسي في كاثرين فجأةً، وطرحت سؤالا كما لو أنها تمنح فرصة لتلاميذها ليجيبوا على السؤال الآتي بأنفسهم: «هل يعلم أحد ما هذا السبب؟»

وكما كان يحدث في الغالب داخل حجرة الدراسة، بدا الفريق وكأنه ليس لديه فكرة عن الإجابة. ولكن رأت كاثرين أنها لو انتظرت قليلا سرعان ما سيأتي أحد بالإجابة. جاءت الإجابة هذه المرة من مارتن، فأجاب باختصار كالعادة: «النتائج.»

أمرته كاثرين بتقديم تفسير لوجهة نظره بالطريقة نفسها التي كانت تأمر بها تلاميذها.

مارتن: «حسنا، في معظم الرياضات، تكون هناك نتيجة في نهاية اللعبة تحدد

بوضوح إن كنت نجحت أو فشلت. لا مجال للغموض هنا، وهذا يعني أنه لا مجال لـ ...» توقف قليلا لاختيار الكلمات المناسبة، ثم تابع: «... لا مجال للنجاح الذاتي أو التأويلي أو الناتج عن الأنا.»

أومأ الحاضرون برءوسهم، ثم طلب جي آر من مارتن أن ينتظر لحظة، وقال: «هل تعني أن الرياضيين لا تنتابهم نزعات فردية؟»

بدا مارتن مرتبكًا، لذا تدخلت كاثرين قائلة: «تنتابهم النزعات الفردية كثيرًا. ولكن النزعات الفردية للرياضيين العظماء تكون عادةً مرتبطة بنتيجة واضحة وهي الفوز. هم فقط يريدون أن يفوزوا، ولا يقبلون أي خيار آخر. ففوز الفريق عندهم يكون أهم من مجدهم الشخصي، وأهم من نشر صورهم في الصحف، وأهم حتى من المال.»

نِك: «أنا لست متأكدا مما إذا كان هذا النوع من الفرق موجودًا الآن، خاصة في الرياضات الاحترافية.»

ابتسمت كاثرين وقالت: «وهذا هو الجمال في الأمر. فالفرق التي تدرك أهمية العمل الجماعي لديها فرصة أكبر من ذي قبل لأن معظم منافسيهم هم مجرد مجموعة من الأفراد الذين يهتمون بأنفسهم فقط.»

شعرت مايكي ببعض الملل فقالت: «ما علاقة كل ذلك بشركة برمجيات؟»

حادت المناقشة عن مسارها المخطط مرة أخرى. ولكن أرادت كاثرين أن تشجع مايكي بكل وسيلة، مع أنها كان لديها شك عميق في إحداث أي تغيير في موقف مايكي.

كاثرين: «هذا سؤال جيد آخر. هذا كله له علاقة وثيقة بنا. فنحن سوف نجعل نتائجنا الجماعية بنفس أهمية نتيجة مباراة كرة القدم. ولن ندع أي مجال للتأويل فيما يتعلق بنجاحنا، لأن ذلك فقط هو ما يتيح الفرصة للأنا للتسلل بداخلنا.»

مايكي: «أليس لدينا أهداف محددة بالفعل؟»

سألت كاثرين: «هل تقصدين الربح؟»

أومأت مايكي ولسان حالها يقول: «هل هناك أهم من ذلك؟»

تابعت كاثرين بصبر: «بالتأكيد الربح جزء مهم جدًّا من النتائج. ولكني أتحدث أكثر عن النتائج قريبة المدى. إذا جعلت الربح دليلك الوحيد للنتائج، فلن تكوني قادرة على معرفة ما يقوم به الفريق إلا في نهاية الموسم.»

كارلوس: «أشعر بحيرة الآن. أليس الربح هو النتيجة المهمة الوحيدة؟»

ابتسمت كاثرين: «نعم، دعني أبسِّط الأمور. وظيفتنا هي أن نجعل النتائج التي نريد تحقيقها واضحة للجميع داخل هذه القاعة حتى لا يفكر أحد في القيام بأي شيء يعزز من مكانته الفردية فقط. لأن ذلك سيقلل فرص تحقيق أهدافنا الجماعية، والكل سيخسر في النهاية.»

بدا الجميع منتبهين جيدًا ومتشوقين، لذا تابعت كاثرين قائلة: «الشيء المهم بالتأكيد هو تحديد أهدافنا ونتائجنا بطريقة يسيرة ومحددة. الربح هو نتيجة عامة نحتاج إلى ربطه أكثر بما نقوم به يوميا. ولتحقيق هذه الغاية، هيا بنا نرى إن كان يمكننا القيام بشيء من هذا القبيل الآن.»

الأهداف

قامت كاثرين بعد ذلك بتقسيم الفريق إلى مجموعات، وتتكون كل مجموعة من فردين أو ثلاثة، وطلبت من كل مجموعة أن تقدم قائمة بفئات النتائج التي يمكن أن تمثل أهداف الفريق.

في غضون ساعة، أوجد الفريق أكثر من خمسة عشر نوعا مختلفا من فئات النتائج. وعن طريق دمج بعض الفئات وحذف فئات أخرى، تقلص العدد إلى سبع فئات، وهي: العائدات، والتكاليف، وكسب عملاء جدد، وإرضاء العملاء الحاليين، والحفاظ على الموظفين، ووعي السوق بنا، وضمان جودة المنتجات. وقرروا أيضًا أن هذه العناصر ستخضع للتقييم شهريًا، لأن الانتظار ربع سنة كاملا لتقييم النتائج لا يمنح الفرصة لتتبع المشكلات التي تطرأ لاتخاذ التدابير الكافية لحلها.

لسوء الحظ، الآن وبعد أن انتقل الحديث إلى العمل مرة أخرى، بدأ الحماس يقل ويتبخر، وحل محله الانتقاد كالعادة.

جاءت البداية من مارتن، فقال: «معذرة، ولكن ما الجديد في ذلك يا كاثرين؟ فهذه هي نفس المعايير التي استخدمناها على مدار الأشهر التسعة الماضية.»

بدت كاثرين وكأنها تفقد مصداقيتها أمام أعينهم.

وأضاف جي آر: «نعم، ولم يساعدنا أي منها في جلب عائدات. وبصراحة، أعتقد أن هذه الفئات لن يكون لها أية أهمية إذا لم نتمم بعض الصفقات، وبسرعة.»

كاثرين: «حسنا مارتن، هل يمكنك إخباري ماذا كان الهدف من وعي السوق بنا في الربع سنة الأخير؟»

صححت مايكي ما قلته رئيستها: «نطلق على ذلك اسم العلاقات العامة.»

كاثرين: «حسنا، أيمكنك إخباري ماذا كان هدف العلاقات العامة بالضبط؟»

مارتن: «لا. لكني أعتقد أن مايكي يمكنها التحدث عن هذا الأمر. بالنسبة لي، يمكنني إخبارك عن تواريخ تطور منتجاتنا.»

وجهت كاثرين السؤال لمارتن بطريقة أخرى حتى يمكنه الإجابة: «حسنا، إذن فقط أخبرني ماذا كانت أنشطتنا فيما يتعلق بالعلاقات العامة؟»

بدا مارتن مرتبكا وقال: «يا إلهي، أنا لا أعلم. أعتقد أن جيف ومايكي يمكنهما التحدث بشأن هذا الأمر. ولكني أعتقد أيضًا مع ذلك أن أداءنا لم يكن جيدًا كما يتضح من أرقام مبيعاتنا.»

استمعت مايكي إلى ذلك بهدوء على غير العادة، ولكن كان ذلك هو الهدوء الذي يسبق العاصفة، حيث قالت: «انظر، كنت أجلب أرقام العلاقات العامة معي أثناء الاجتماعات الأسبوعية، ولكن لم يسأل عنها أحد أبدا. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكنني أن أجلب للفريق أي أخبار إذا لم نبع أي شيء.»

ومع أن جي آر هو الذي يجب أن ينزعج لهذا التعقيب أكثر من أي فرد آخر، إلا أن الرد جاء من قبل مارتن وكان ردا تهكميا حيث قال: «هذا مضحك. لقد كنت أعتقد دائمًا أن الغرض من التسويق هو جلب المبيعات ولكن يبدو لي العكس.»

استمرت مايكي في الدفاع عن نفسها وكأنها لم تسمع تعليق مارتن، وقالت: «أود أن أخبرك أن المشكلات التي لدينا لا ترجع إلى التسويق. في الحقيقة، أعتقد أن قسم التسويق أدى دوره على أكمل وجه بغض النظر عن المشكلات التي تعاني منها الشركة.»

أراد كارلوس أن يقول: «ولكن لا يمكن القول إن أداء قسمك جيد؛ لأن الشركة تفشل، ولما كانت الشركة تفشل، إذن نحن جميعا نفشل ولا يمكننا بأي شكل أن نبرر أداء أقسامنا الخاصة ...» ولكنه لم يرغب في الدخول في جدال مع مايكي لأنه شعر أنها قد ترد عليه ردا لاذعا، ولذا ترك الأمور تمر.

شعرت كاثرين والجميع بإحباط كبير في هذه اللحظة، وكانت واثقة أن المشادة ستحتدم، ولكن توقفت المحادثة عند هذا القدر، ورأت كاثرين أن هذه هي الطريقة التي تسير بها الأمور هنا.

نسيج قوي

عقدت كاثرين العزم على ألا تخسر المعركة وتفقد حماسها، فقالت: «حسنا، أعتقد أنني أفهم المشكلة الأساسية.»

ابتسم جيف ورد بأسلوب تهكمي ولكن ليس حاد: «حقا؟»

ضحكت كاثرين وقالت: «أنت تراقبني جيدًا، أليس كذلك؟ على أية حال، عندما أتحدث عن التركيز على النتائج بدلا من الأهداف الفردية، فأنا أتحدث هنا عن مجموعة من الأهداف والمعايير المشتركة يتبناها الجميع، ومن ثم نستخدم هذه الأهداف والمعايير لاتخاذ قراراتنا الجماعية على المستوى اليومي.»

رأت كاثرين أن الفريق يواجه صعوبة في استيعاب ما تقوله لذا قررت أن تستخدم طريقة أخرى لتوضيح نقطتها: «كم مرة ناقشتم نقل بعض الموارد من قسم إلى قسم آخر أثناء ربع السنة لتحقيق هدف معين؟»

قالت نظراتهم «لم يحدث قط.»

تابعت كاثرين: «وكيف كنتم تستعرضون الأهداف بالتفصيل خلال الاجتماعات، وكيف كنتم تناقشون إلى أي مدى تحققت هذه الأهداف؟» كانت كاثرين تعرف الإجابة بالفعل.

جيف: «يجب أن أقول إنني اعتبرت أن التسويق هو مهمة مايكي، وتطوير المنتجات هي مهمة مارتن، والمبيعات هي مهمة جي آر، وكنت أساعدهم عندما يكون في استطاعتي ذلك، ولكن خلاف ذلك، كنت أترك لكل منهم المسئولية عن مهامه الخاصة. وكنت أتعامل مع قضاياهم فردا لفرد بشكل مباشر.»

قررت كاثرين أن تعود للحديث عن الرياضة مرة أخرى آملة أن تصل فكرتها

إليهم: «حسنا، تخيلوا أن هناك مدرب كرة سلة في غرفة خلع الملابس في فترة الاستراحة بين الأشواط. ويقوم هذا المدرب باستدعاء لاعب منطقة الوسط إلى مكتبه ليتحدث معه فردا لفرد عن الشوط الأول، ثم يقوم بالشيء نفسه مع باقي الفريق، كل على حدة، دون أن يعلم أي منهم ماذا قال الآخرون وما الذي تحدثوا عنه. فهذا ليس فريقا، إنه فقط جمع من الأفراد.»

كان واضحًا لجميع الحاضرين في القاعة أن ذلك بالضبط كان حال الفريق التنفيذي لديسيجن تك.

ابتسمت كاثرين وتحدثت بنبرة أكثر ثقة: «إنكم جميعا ـ أي كل فرد منكم ـ مسئولون عن المبيعات. ليس جي آر وحده. وأنتم جميعا مسئولون عن التسويق. وليست مايكي وحدها. وأنتم جميعا مسئولون عن تطوير المنتجات وخدمة العملاء والتمويل. هل هذا مفهوم؟»

بعد أن واجهتهم كاثرين بهذه الحقيقة بهذا الأسلوب السهل، ولاقتناعهم الداخلي بوجود فجوات كبيرة بينهم كمجموعة، تبدد أي توهم بالاتحاد شعروا به خلال اليوم ونصف اليوم السابقين.

كان نِك يهز رأسه ثم أخذ في التحدث كما لو أنه لا يستطيع أن يصبر أكثر من ذلك، فقال: «أتعلمين، أتساءل إن كنا حقا الأشخاص المناسبين للجلوس هنا. ربما نحتاج إلى قوة جبارة لتضعنا في المكان المناسب وتُنَمِّي بداخلنا روح الشراكة بيننا.»

لم يكن جي آر سعيدا بسبب الهجوم القوي على المبيعات، ولكنه لم يَرد كالعادة.

كاثرين: «هل نظرتم من قبل على مواقع منافسيكم على الإنترنت؟» أومأ البعض عن غير دراية بما تقصده كاثرين بالضبط. تابعت كاثرين: «هل تعلمون سجل إنجازات الأشخاص الذين يديرون هذه الشركات؟» لم يجب أحد. ثم استمرت: «أعتقد أنهم لا يملكون قوة جبارة داخل فرقهم. فلماذا إذن يحرزون تقدمًا أكبر منكم؟»

جيف: «حسنا، استطاعت شركة وايرد فينيارد Wired Vineyard أن تدخل في شراكة مع شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard بينما كنا على وشك أن نفعل ذلك.

وشركة تيليكارت Telecart تأتي بمعظم عائداتها حاليا من خلال تقديم الخدمات المهنية.»

بدت كاثرين غير مقتنعة، وقالت: «ثم ... ما الذي يمنعك من تكوين شراكة أو تعديل خطة العمل مثلهم؟»

رفعت جان يدها لتتحدث ولكنها لم تنتظر حتى تسمح لها كاثرين، وقالت: «لا تفهمي كلامي بصورة خاطئة يا كاثرين، ولكن هل يمكن أن تقولي «نحن» بدلا من «أنتم»؟ أنت الرئيس التنفيذي، وأصبحت جزءًا من فريقنا الآن.»

صمت الجميع مترقبين ليروا كيف ستتعامل كاثرين مع هذا التعليق. نظرت كاثرين إلى الأسفل كما لو كانت تحاول أن تقرر كيف سترد على هذا التعليق، ثم نظرت إلى أعلى مرة أخرى، وقالت: «أنت على حق يا جان. فأنا لا أعمل مستشارة هنا. أشكرك على لفت انتباهي إلى ذلك. أعتقد أنني فقط لم أشعر بعد بأني جزء من الفريق.»

جان: «لستِ وحدك!»

أثار رد جان دهشة الجميع.

نِك: «ماذا تقصدين بذلك؟»

جان: «حسنا، أنا لا أدري ما هو موقفكم يا رفاق، ولكني أشعر بأني غير متصلة بأي شيء يحدث خارج قسمي. أشعر أحيانًا أنني أتمنى أن أعمل مستشارة هنا. كنت أشعر أثناء عملي في الشركات الأخرى أنني مشتركة في المبيعات والعمليات، ولكن الآن أشعر بعزلة داخل قسمي.»

أبدى كارلوس اتفاقه معها، قائلا: «نعم، يبدو من خلال اجتماعات الفريق أننا ليس لدينا نفس الأهداف. أنا أشعر أن كلا منا يريد فقط جلب مزيد من الموارد إلى قسمه، ونتجنب الاشتراك في أي شيء خارج مجالاتنا.»

كان يصعب على أي فرد أن يجادل المنطق الذي تحدث به كارلوس.

تابع كارلوس: «وأنتم تعتبرونني أميرًا لأنني أتطوع وأقوم بأعمال خارج نطاق مهامي، ولكني أود أن أخبركم أن هذا هو ما كان يفعله الجميع في معظم الشركات التي عملت بها من قبل.»

شعرت كاثرين بارتياح لرؤية بعض أعضاء الفريق يحرزون تقدمًا كبيرًا في النقاش ويبوحون بما في داخلهم، لذا كانت غير مكترثة تمامًا برد الفعل الذي يمكن أن تتلقاه نتيجة لتعليقها الآتي، حيث قالت: «أرى أن التصارعات السياسية هنا قاتلة، وهذه التصارعات السياسية ناجمة عن عدم إدراك أي منا لما نحاول تحقيقه، وهذا يجعل من السهل التركيز على النجاح الفردي.»

تجهم نِك الآن وقال: «انتظري لحظة. أنا أوافق على أننا لسنا أفضل فريق تنفيذي في الوادي، ولكن ألا تعتقدين أنك تغالين جدًّا عندما تقولين إننا في تصارع سياسي؟»

كاثرين: «لا. أعتقد أن هذه المجموعة هي أحد أكثر المجموعات التي رأيتها تصارعًا.» في الوقت الذي كانت تصدر فيه الكلمات من فمها، أدركت كاثرين أنه ربما كان بإمكانها أن تكون أقل حدة. وعلى الفور شعرت كاثرين أن الفريق يحتشد ليرد على هذا الانتقاد اللاذع.

وحتى جيف أخذ موقفا: «لا أعلم يا كاثرين. ربما تعتقدين ذلك لأنك لم تعملي في شركة تكنولوجيا عالية من قبل. لقد عملتُ من قبل في بعض الشركات التي كانت تعاني من تصارع السياسات، ولا أعتقد أننا هنا بهذا السوء.»

أرادت كاثرين أن ترد، لكنها رأت أن تدع الآخرين يفرغوا ما بداخلهم أولا.

قال نِك: «أعتقد أننا متوسطون، بناء على ما سمعته من تنفيذيين آخرين. ولا تنسي أننا نعمل في سوق شرس.»

تدخلت مايكي قائلةً: «أوافق. أقصد أنك قد انضممت إلى الشركة قريبا، وأعتقد أن إصدارك لمثل هذا الحكم بعد هذه المدة القصيرة هو ضرب من ضروب الطيش.» ومع أن زملاء مايكي لم يوافقوا على هذه الدرجة من الغلظة، فقد كانت تعرف أنهم لن يعترضوا عليها ويضيعوا هذه الفرصة لاسترداد اليد العليا على رئيستهم الجديدة.

انتظرت كاثرين حتى انتهت التعليقات، ثم أخذت في الرد: «أولا، أقدم اعتذاري إن كان تعليقي جاء عنيفا. أنتم على حق في أنني لم أعمل بشركة تكنولوجيا عالية من قبل، ولذلك قد يكون أساس التقييم عندي بعيدا قليلا عن الواقع.» صمتت قليلا حتى

يهدأ الجميع بهذا الاعتذار الجزئي، وعقدت العزم على ألا تبدأ الجملة التالية بكلمة لكن: «وبالتأكيد أنا لا أرغب في أن أقلل من شأنكم، لأن ذلك لن يساعدنا في الوصول إلى ما نريد.»

شعرت كاثرين أن بعض أعضاء الفريق ـ جان وكارلوس وجيف ـ أدركوا النية الخالصة وراء هذا التعقيب.

تابعت كاثرين: «في نفس الوقت، لا أريد أن أهوِّن من الوضع الخطير الذي نحن فيه الآن. لدينا مشكلات كبيرة، وأنا تابعت الفريق بما يكفي لأتأكد أن هناك صراعًا سياسيًّا هنا. وبصراحة، أنا أفضل أن أهوِّل من المشكلة ولا أهوِّن منها. ولكن هذا فقط لمصلحة الفريق، وليس لإشباع رغباتي الخاصة. أؤكد لكم ذلك.»

بسبب سلوكها المستقيم في اليوم ونصف اليوم السابقين، والثقة التي أوضحت بها وجهة نظرها، بدا معظم فريقها مقتنعًا أنها كانت خالصة النية في تعليقها.

تجهم نِك، ولكن لم تستطع كاثرين تحديد إن كان ذلك التجهم ناتجا عن غضب أم ارتباك. لقد كان ارتباكًا. قال نِك: «ربما يجب عليك أن تخبرينا ماذا تقصدين بالضبط بالتصارع السياسي.»

أخذت كاثرين في التفكير للحظة ثم أجابت كما لو كانت تقرأ من كتاب: «التصارع السياسي هو أن يختار الناس كلماتهم وأفعالهم بناء على الطريقة التي يريدون بها الطرف الآخر أن يرد، وليس بناء على ما يعتقدون.»

عمَّ الصمت المكان.

تدخل مارتن بنبرته الجافة وقال: «حسنا، نحن متصارعون بلا شك.» ورغم أنه تحدث بنبرة جادة، فقد ضحك كارلوس وجان بصوت عال. وابتسم جيف وأومأ برأسه.

لم تستطع كاثرين حتى الآن تحديد إن كان الفريق سيدعم أفكارها أم سيهاجمها. ولكن أصبح من الواضح أن التحرك التالي سيكون هجوما.

هجوم

لم تتوقع كاثرين أن يأتي الهجوم من قبل جي آر، ولم يكن هجومًا عاديًّا، بل كان حادا، حيث قال: «معذرة، ولكن أعتقد أننا ليس لدينا ما يكفي من الصبر لننتظر أكثر من ذلك لنعرف عوامل الخلل المتبقية. هل لكِ فقط أن تخبرينا ما هذه العوامل؟»

إذا أخذنا هذا التعليق بمعناه الظاهري، قد يبدو غير مؤذ. ويمكن حمله على أنه مجاملة إذا كان نابعًا عن فضول حقيقي. ولكن لكون هذا التعليق قيل في هذه اللحظة، وبالنبرة التي استخدمت، ومن قِبَلِ هذا الشخص المعروف بلطفه، فكان أشد التعليقات قسوة منذ بدء الاجتماع الخارجي.

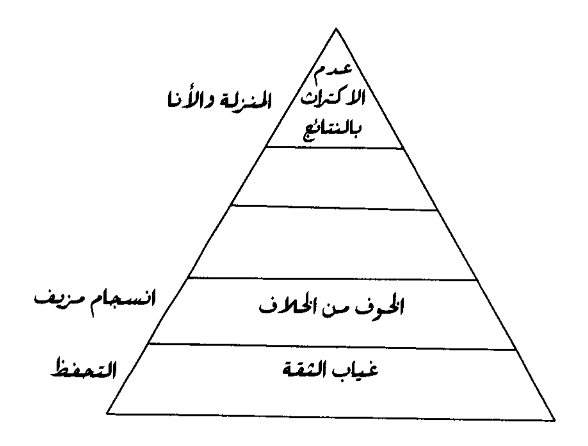
أصيبت كاثرين بإحباط شديد لأن روح الود والمحبة التي كانت تعتقد أنها تتولد بداخلهم سرعان ما تبخرت. ولكنها بعد ذلك أدركت أن هذا هو ما كانت تسعى إليه بالضبط لكي تحفزهم لإحداث تغيير حقيقي في الفريق: الاعتراض الصادق. ومع أن كاثرين كانت ترغب في الالتزام بخطتها، إلا أنها قررت أن تأخذ بنصيحة جي آر، وقالت: «لا مشكلة. هيا نناقش الآن عوامل الخلل الثلاثة الأخرى.»

العرض

ذهبت كاثرين إلى السبورة، ولكن قبل أن تملأ الخانة الثانية من أسفل، طرحت سؤالا على المجموعة: «لماذا تعد الثقة من العوامل المهمة في رأيكم ؟ وما التأثيرات السلبية التي تضر بأي مجموعة إذا كان أفرادها لا يثق بعضهم ببعض؟»

بعد لحظات قليلة من الصمت، حاولت جان أن تجيب على كاثرين: «المعنويات. عدم الكفاءة.»

كاثرين: «أعتقد أن هذه الإجابة عامة إلى حد ما. أنا أبحث عن سبب واحد محدد: لماذا تعد الثقة ضرورية.»



لم يبدُ أحد مستعدا لتقديم إجابة، لذا قدمت كاثرين الإجابة بنفسها. كتبت كاثرين عبارة «الخوف من الخلاف» فوق عبارة «غياب الثقة.» قالت كاثرين: «إذا كنا لا نثق ببعضنا، فلن ندخل في اختلاف فكري مفتوح بنَّاء. وسوف نستمر فقط في الشعور

بانسجام مزيف.»

رد نِك معترضًا: «أعتقد أن الاختلاف بيننا أكثر من الانسجام.»

هزت كاثرين رأسها وقالت: «لا. يوجد بينكم توتر. ولكن لا يوجد اختلاف بنَّاء. التعليقات السلبية والتهكمية ليست هي ذلك الاختلاف الذي أتحدث عنه.»

تدخل كارلوس: «ولكن لماذا تعتبرين أن الانسجام مشكلة؟»

كاثرين: «إن عدم وجود اختلاف هو المشكلة. الانسجام في حد ذاته شيئ جيد، ولكن فقط إذا كان نابعًا من التعامل مع القضايا بشكل ثابت، وحلها عن طريق تبادل الآراء والخلاف المثمر. ولكن إذا كان هذا الانسجام هو نتيجة لامتناع الأشخاص عن الإدلاء بآرائهم الصادقة ومخاوفهم الحقيقية، يكون الانسجام هنا نقطة ضعف وليس نقطة قوة. أعتقد أن الانسجام الصحي هو مناقشة كافة القضايا والمشكلات بشكل فعّال، وقلب مفتوح، وصراحة كبيرة، دون أن يؤدي التضارب في الآراء إلى إحداث أي فجوة في العلاقات.»

تقبل كارلوس هذا التفسير.

قالت كاثرين: «بعد أن شاهدت بعض اجتماعات الفريق، يمكنني أن أقول بثقة إنكم لا تتناقشون بشكل مناسب؛ فأحيانًا يطفو إحباطكم على السطح في صورة تعليقات تهكمية وساخرة. أليس هذا صحيحًا؟»

بدلا من الإجابة على هذا السؤال شبه المجازي، وإعطاء كاثرين إحساسًا ببعض الرضا، استفزها مارتن بتعليقه: «هيا نقُلْ إننا بدأنا نتناقش ونتجادل أكثر. أنا لا أفهم كيف سيجعلنا ذلك أكثر فعالية. إن كان لذلك أي تأثير، فأعتقد أن هذا التأثير هو إضاعة الكثير من الوقت بدون فائدة.»

كانت مايكي وجي آر يومآن الآن. وكانت كاثرين على وشك أن تنتقدهما، ولكن تدخلت جان وكارلوس ليدعموا وجهة نظرها.

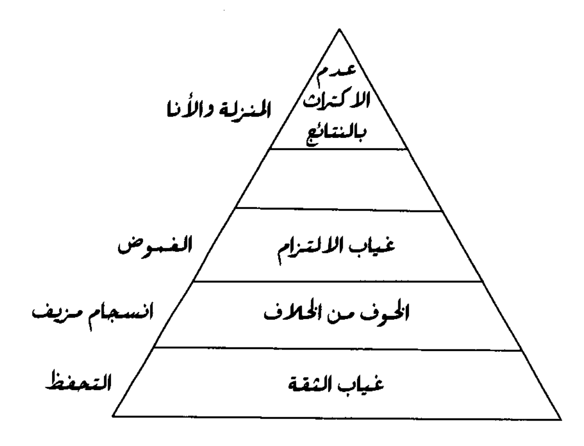
جان: «ألا تعتقد أننا نضيع الوقت عندما لا نتوصل إلى اتفاق حول القضايا والمشكلات التي نناقشها؟ كم مرة تحدثنا عن فرص الحصول على الخامات اللازمة لنا من موردين خارجيين لتقليل النفقات؟ أعتقد أننا نناقش هذا الأمر في كل اجتماع،

ويوافق نصف الفريق ويعترض النصف الآخر، لذا يبقى هذا الأمر عالقا في مكانه لأن أيًّا منا لا يريد أن يغضب أحدًا.»

أضاف كارلوس: «وما يدعو إلى السخرية أن إبقاء القضايا عالقة هو بالضبط ما يغضبنا!»

بدا مارتن أكثر اقتناعا الآن وأراد أن يعرف ما تبقى من نموذج كاثرين: «حسنا، ما عامل الخلل التالي؟» كان ذلك أشبه باعتراف بأن كاثرين كانت محقة.

ذهبت كاثرين إلى السبورة مرة أخرى، وقالت: «عامل الخلل التالي هو غياب الالتزام وفشل الفريق في الالتزام بتطبيق القرارات.» كتبت كاثرين عبارة «غياب الالتزام» ثم تابعت: «والدليل على ذلك هو الغموض.» ثم كتبت كلمة «الغموض» بجوار هذه العبارة.



تدخل نِك مجددًا قائلًا: «الالتزام؟ أعتقد أن زوجتي اشتكت من أمر كهذا قبل أن نتزوج.» ضحك الفريق على هذه الدعابة.

كانت كاثرين مستعدة لرد الفعل هذا: «أتحدث هنا عن الالتزام بخطة أو قرار، وإلزام الآخرين بتطبيقه. وهذا هو سبب أهمية الاختلاف.»

عبر مارتن عن عدم استيعابه لوجهة نظرها.

شرحت كاثرين: «إن الأمر بسيط كما يبدو، فعندما لا يفصح الناس عن أفكارهم ويشعرون أن هناك من يسمعهم، فلن يستمروا.»

رد نِك: «يمكنهم أن يستمروا إذا سمحت لهم بذلك. فأعتقد أن زوجك مثلا لا يدع اللاعبين يصوتون إن كانوا يريدون أن يقوموا بتدريبات لياقة أم لا.»

رحبت كاثرين بهذا النوع من الاعتراض، وقالت: «لا، بالتأكيد هو لا يفعل ذلك. ولكنه سيسمع آراءهم إذا كانوا لا يريدون القيام بذلك. وإذا كان لا يتفق معهم ـ وأعتقد أن ذلك سيكون موقفه في مثل هذه الحالة ـ فسيذكر لهم السبب حتى يقنعهم ومن ثم يطلب منهم القيام بالتدريبات.»

جان: «إذن الإجماع لا يؤخذ بعين الاعتبار هنا؟»

ردت كاثرين بنبرة المعلمة مرة أخرى: «لا، الإجماع شيء مفزع، أقصد أنه إذا كان الجميع يتفقون حقا على شيء ويحدث الإجماع بصورة طبيعية وسريعة، فهذا أمر رائع. ولكن ليس هذا هو الحال في العادة، حيث عادةً ما يكون الإجماع محاولة لإرضاء الجميع.»

علق جيف بنظرة على وجهه يحدوها الألم كما لو كان ينفس عن ذكرى سيئة: «وهذا ينقلب في العادة إلى إغضاب الجميع بنفس القدر.»

كاثرين: «بالضبط. النقطة الأساسية هنا هي أن العقلاء من الناس لا يريدون أن تطغى آراؤهم، بل يريدون فقط أن يكون هناك من يسمعهم، ويريدون أن يعلموا أن آراءهم أخذت بعين الاعتبار وتم الرد عليها.»

نِك: «إذن متى يحدث غياب الالتزام؟»

كاثرين: «حسنا، تُصاب بعض الفرق بِشَلَلٍ؛ لحاجتهم إلى اتفاق كامل، وعجزهم عن التحرك إلى ما بعد النقاش.»

جي آر: «اختلف لكن التزم.»

أرادت كاثرين المزيد من التفسير: «معذرة؟»

جي آر: «نعم، كنا نطلق على ذلك في شركتي القديمة «اختلف لكن التزم». يمكنك أن تتجادل بشأن شيء ما وتختلف حوله، ولكن يجب عليك أن تلتزم بالقرارات.»

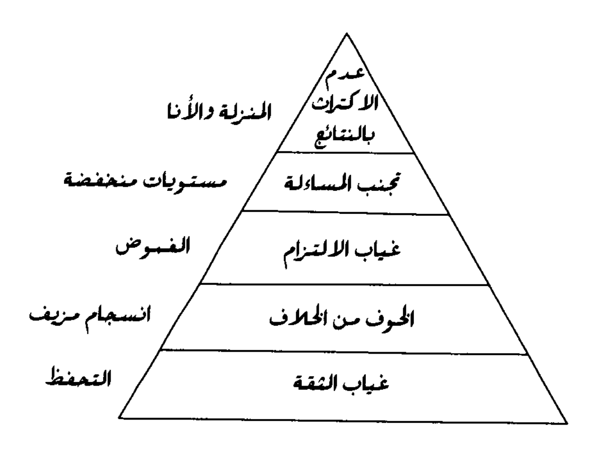
جيف: «حسنا، لقد فهمت مقصدك الآن. ولكن حتى لو كان الناس راغبين في الالتزام، فهم لن ينفذونه لأنهم ...»

قاطعه كارلوس: « ... لأنهم يريدون أن يشاركوا قبل أن يقتنعوا.»

بدا أن الفريق قد استوعب الأمر.

مايكي: «ما عامل الخلل الأخير؟» فوجئ الفريق أن هذا السؤال جاء من قبل مايكي.

ذهبت كاثرين إلى السبورة لملء آخر خانة فارغة. ولكن قبل أن تتمكن من ذلك، فتح مارتن حاسوبه وأخذ يكتب على لوحة المفاتيح. ذُهل الجميع. توقفت كاثرين ونظرت إلى مارتن الذي بدا غير مدرك للتوتر الذي يسود القاعة الآن.



ثم بدأ فجأة ينتبه إلى ذلك، وقال: «أنا آسف، أنا فقط أدون بعض الملحوظات. انظروا.» كان يحاول أن يعرض الوثيقة التي يدون بها ملحوظاته للجميع.

اندهش الجميع من التوتر الذي بدا على مارتن ومحاولته تفسير سلوكه وعدم رغبته في انتهاك قواعد الفريق. ضحكت كاثرين وسعدت أن مهندسها أصبح فجأة متحمسا لما يجري، وقالت: «لا بأس. نحن نصدقك.»

نظرت كاثرين إلى ساعتها وتنبهت إلى أن فريقها لم يأخذ استراحة لساعات عديدة، فقالت: «الوقت متأخر. هيا بنا نأخذ استراحة لمدة نصف ساعة. سنكمل موضوعنا لاحقا.»

لاحظت كاثرين وجود إحباط على وجوه الحاضرين، رغم عدم تحدث أي منهم عن ذلك. ولكن كان جي آر جريئًا بما يكفي ليشير إلى ذلك، حيث قال «فلنمضِ قدمًا

إلى العامل الأخير.» ثم أضاف بشيء من الفكاهة: «لا أعتقد أن أيًّا منا سيهدأ حتى يعرف ما العامل الأخير.»

كان ذلك يتضمن اعترافًا ضمنيًّا بأهمية ما تتحدث عنه كاثرين.

أسهم ذلك في زيادة سعادة كاثرين التي ذهبت إلى السبورة للمرة الأخيرة وكتبت عبارة «تجنب المساءلة».

وأخذت كاثرين في الشرح: «بمجرد أن نحقق الوضوح والإقناع، يجب إذن محاسبة كل فرد على مهامه التي يقوم بها، بناءً على أعلى معايير الأداء والسلوك. وبالرغم من بساطة هذا الأمر، إلا أن معظم التنفيذيين يكرهون القيام به، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بسلوك أحد الزملاء، لأنهم يريدون أن يتجنبوا التوترات الشخصية.»

سأل جيف: «ماذا تقصدين بذلك بالضبط؟»

كاثرين: «أنا أتحدث عن اللحظة التي يجب عليك فيها أن تطلب من أحد زملائك القيام بشيء مهم، لكنك تقرر ألا تفعل ذلك لأنك لا تريد أن تعاني من هذا الشعور عندما...» صمتت كاثرين، وقام مارتن بإكمال الجملة لها: «... عندما يجب عليك أن تطلب من شخص ما أن يغلق حاسوبه المحمول أثناء الاجتماعات.»

كاثرين: «بالضبط.»

أضاف كارلوس: «أنا لا أحب أن أقوم بذلك. فأنا لا أريد أن أقول لأحد إن سلوكياته ليست جيدة. أنا أفضل أن أتغاضى عن ذلك وأتجنب ...» حاول أن يختار الأسلوب المناسب لوصف ما يريد قوله.

ساعدته جان: «... التوتر الشخصي.»

أومأ كارلوس: «نعم.» استغرق كارلوس في التفكير في الأمر للحظة، ثم تابع: «ولكن مع ذلك، أنا لا أواجه مثل هذه المشكلة مع فريقي، حيث يمكنني أن أقول لهم ما أعتقده، كما يمكنني أن أعرضهم للمساءلة، حتى لو كانت القضية شائكة.»

اندهشت كاثرين من هذا التعليق: «صحيح. فبقدر صعوبة الدخول في مواجهة مع موظفيك حول أمر شائك، فإن الأمر أصعب بكثير عندما تدخل في مثل هذه المواجهة مع زملائك.»

سأل جيف: «ما سبب ذلك؟»

قبل أن تتمكن كاثرين من الإجابة، تدخل نِك: «لأننا من المفترض أن نكون متساوين. ثم من أنا لأقول لمارتن أو مايكي أو جان كيف يقومون بعملهم؟ فسأبدو في هذه الحالة وكأني أتدخل في عملهم.»

شرحت كاثرين أكثر: «إن مسألة مواجهة زميل لزميله بالتأكيد من الأمور التي تجعل المسألة أكثر صعوبة. ولكني أقصد شيئًا آخر.»

لم يبدُ أن أحدا لديه فكرة عن ذلك، وكانت كاثرين مستعدة لتجيب على سؤالها. ولكن تهلل وجه مايكي فجأة وكأنها قد توصلت إلى حل لغز للتو، وقالت: «عدم الاقتناع.»

قال نِك: «ماذا؟»

فردت مايكي: «عدم الاقتناع. لن يوافق أحد على أن يتعرض للمساءلة إذا لم يكن هناك اتفاق على نفس الخطة. وإلا فستبدو المساءلة غير مثمرة لأن هذا الفرد سيقول: «نحن لم نتفق على ذلك قط.»»

اندهشت كاثرين من تلميذتها المشاغبة، وإن لم يكن ما قالته مايكي كافيًا، فقد تابعت قائلةً: «هذا هو الواقع.»

نظر أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض وكأن لسان حالهم يقول: «هل سمعت ما سمعته؟»

عند هذه النقطة، طلبت كاثرين من الفريق أن يأخذ فترة راحته الأخيرة لهذا اليوم.

سوداوية

بغض النظر عن عدد المرات التي تمكنت فيها كاثرين من بناء أو إحياء فرق عمل، إلا أنها لم تَعْتَدْ قط على رؤية مثل هذا التفاوت الكبير. سألت كاثرين نفسها: «لماذا كل هذه العثرات التي تعترض طريق تقدمنا؟»

نظريا، بعد أن أصبح هناك وفاق ـ تقريبًا ـ بين مايكي ومارتن، كان لا بدَّ أن يحرز الفريق تقدما نسبيا. ولكن كاثرين كانت تدرك أن الواقع عادةً لا يتفق مع النظرية، وكانت تعلم أنه ما زال أمامها مجهود كبير لتقوم به. فهي لا تستطيع أن تغير سلوك الفريق بين عشية وضحاها، أو من خلال محاضرة واحدة مهما كانت درجة قوتها.

قبل انقضاء الوقت المحدد لانتهاء الاجتماع الخارجي، كانت كاثرين تريد أن تنهي الجلسة مبكرا حتى يعود الفريق إلى العمل. ولكنها رأت أن ذلك سيضيع ساعتين مهمتين من عمر الاجتماع، فأرادت أن تحرز أكبر قدر ممكن من التقدم مع الفريق.

عندما عاد الفريق من استراحته، قررت كاثرين تقديم موضوع شيق نسبيا للمناقشة يدور حول مسألة الاختلاف، وتمنت أن يستحوذ هذا الموضوع على اهتمامهم.

كاثرين: «هيا بنا نناقش موضوع الاختلاف أكثر.»

شعرت كاثرين أن الفريق متحفظ بخصوص الحديث في هذا الموضوع الحساس، لكنها كانت في الحقيقة تتطلع إلى هذا الجزء.

كاثرين: «هل يمكن أن يخبرني أحدكم ما أهم ميدان للاختلاف؟»

بعد فترة صمت، قال نِك: «الاجتماعات؟»

كاثرين: «نعم، الاجتماعات. إذا لم نستطع تعلم الدخول في اختلاف فكري بنَّاء أثناء الاجتماعات، فلن تقوم لنا قائمة.»

ابتسمت جان.

كاثرين: «وأنا لا أمزح عندما أقول ذلك؛ إن دخولنا في جدال كهذا لمناقشة ما نحتاجه لننجح سوف يحدد مستقبلنا بشكل كبير.»

إنها الآن بعد الظهيرة، وكان الفريق يبدو كأنه انتابته غيبوبة ما بعد الغداء. وكان يبدو أن كلماتها لا تصل إليهم، لذا حاولت كاثرين أن تجعل المناقشة أكثر تشويقا.

كاثرين: «من منكم يفضل حضور اجتماع على مشاهدة فيلم؟»

لم يرفع أحد يده.

كاثرين: «لِمَ لا؟»

بعد صمت، أدرك جيف أن سؤالها لم يكن سؤالا مجازيا. وقال: «لأن الأفلام شيقة أكثر، حتى الرديء منها.»

ضحك زملاؤه.

ابتسمت كاثرين وقالت: «صحيح. ولكن إذا فكرت بتعمق أكثر، ستدرك أن الاجتماعات يجب أن تكون شيقة بنفس الدرجة. التحق ابني ويل بمعهد السينما، وعلمت منه أن هناك قواسم مشتركة بين الاجتماعات والأفلام.»

بدا الفريق مرتابا أكثر من كونه مهتمًا بالأمر، ولكن على الأقل استطاعت كاثرين أن تستحوذ على اهتمامهم مؤقتا: «فكر في الأمر بهذه الطريقة. تتراوح مدة الفيلم بين ساعة ونصف إلى ساعتين في المتوسط. واجتماعات الفريق تستغرق نفس المدة.»

أومأ الجميع برءوسهم.

كاثرين: «ومع ذلك تتميز الاجتماعات بأنها تفاعلية على عكس الأفلام. فلا يمكننا مثلا أن نصرخ قائلين للممثل الذي يظهر على الشاشة: لا تدخل البيت أيها الغبي، هناك مجرم بالداخل!»

ضحك معظم أفراد المجموعة. وكان لسان حال كاثرين يقول: «هل بدأت المجموعة تحبني؟»

استمرت كاثرين: «والأهم من ذلك، أن الأفلام ليس لها تأثير حقيقي على حياتنا. بينما على الجانب الآخر، نجد الاجتماعات تفاعلية ومتصلة بحياتنا. فنحن نُدلي بآرائنا في الاجتماعات، والنتيجة النهائية للنقاش غالبا ما يكون لها تأثير حقيقي على حياتنا. إذن لماذا نفزع من الاجتماعات؟»

لم يجب أحد، لذا حثتهم كاثرين على الحديث: «هيا، لماذا نكره الاجتماعات؟»

مايكي: «الاجتماعات مملة.» بدت مايكي مستمتعة بإجابتها أكثر مما ينبغي.

كاثرين: «نعم، إنها مملة. ولكي نفهم لماذا، كل ما يجب علينا فعله هو أن نقارنها بالأفلام.»

بدأ الفريق يبدي اهتمامًا أكثر بالمناقشة الآن.

استمرت كاثرين: «سواء كان ذلك فيلم حركة أو فيلم كوميديا أو دراما، فإن كل فيلم يستحق المشاهدة يجب أن يحتوي على مكون مهم. ما هذا المكون؟»

أجاب مارتن بشكل جاف: «حسنا، نظرا لأننا نتحدث عن الاختلاف والصراع، فأعتقد أن هذا هو المكون الذي تتحدثين عنه.»

كاثرين: «نعم، أعتقد ذلك. كل فيلم جيد يكون به صراع. فبدون الصراع، لن نهتم بما يحدث للشخصيات.»

صمتت كاثرين للحظات حتى يستوعب الجميع ما قالته جيدًا، ثم تابعت: «دعوني أؤكد لكم أن كل اجتماع للفريق سيكون مشحونًا بالصراع من الآن فصاعدا. ولن تكون هذه الاجتماعات مملة. وعندما لا يكون هناك شيء يستحق النقاش، لن نعقد اجتماعًا.»

راق هذا الإعلان الفريق، وأرادت كاثرين أن تُنفذ وعدها على الفور: «ولذا سوف نبدأ الآن.» نظرت كاثرين إلى ساعتها وقالت: «لدينا ساعتان تقريبًا قبل فترة الراحة، ولذا ربما يكون هذا هو أول اجتماع نتخذ فيه قرارات جوهرية كمجموعة.»

تطبيق

لم تُضع كاثرين وقتا: «حسنا، إليكم الاتفاق. قبل أن نترك هذا الاجتماع، هيا بنا نقرّ أمرا أعتبره هدفنا الشامل لبقية العام. فهذا هو أنسب مكان وأنسب وقت للقيام بذلك.»

سألت جان: «ماذا تقصدين بالضبط؟»

كاثرين: «السؤال الذي نحتاج إلى الإجابة عليه هو: إذا أردنا أن نحقق شيئا من الآن وحتى نهاية العام، فماذا يجب أن يكون هذا الشيء؟»

أجاب جي آر ونِك في صوت واحد: «امتلاك حصة في السوق.»

أومأت جميع الرءوس حول المائدة ماعدا مارتن وجان.

فقالت لهما كاثرين: «يبدو أنكما غير مقتنعين، فما رأيكما؟»

مارتن: «أعتقد أن تطوير المنتجات أهم.»

أضافت جان: «وأنا أعتقد أن احتواء التكاليف يجب أن يحظى بالأولوية.»

قاومت كاثرين رغبتها في التعامل مع اقتراحيهما بنفسها: «هل هناك من يريد الرد عليهما؟»

رد جي آر: «حسنا، أعتقد أننا نمتلك تكنولوجيا على نفس المستوى المتوفر لدى أكبر منافسينا، بل وأفضل منهم. ومع ذلك، لديهم قوة أكبر منا. إذا تخلفنا في امتلاك حصة مناسبة من السوق، فلن تهم كفاءة منتجاتنا.»

رد مارتن متجهما: «إذا كان الحال كذلك، إذن فتخيل كيف ستبدو الأمور إذا تخلفنا في المنتجات.»

حاول كارلوس تهدئة الأمور كالعادة، فتساءل: «لماذا لا يكون لدينا أكثر من هدف شامل؟»

هزت كاثرين رأسها وقالت: «إذا كان كل شيء مهمًّا، فلا يوجد شيء مهم.»

أصرت جان: «هل يمكن لأحدكم أن يخبرني لماذا لا يكون احتواء التكاليف هو الهدف؟»

ردت مايكي بسرعة: «لأننا إذا لم نجد وسيلة لجمع المال، فإن تجنب انفاقه لن ينفعنا.» ومع الغلظة التي تحدثت بها مايكي، لم يستطع أحد إنكار هذه الحقيقة. حتى جان نفسها تراجعت عن موقفها.

كاثرين: «يعد هذا الحوار أكثر الحوارات البنَّاءة التي سمعتها منذ أن جئت إلى هنا. استمروا.»

كان هذا كفيلا أن يعطي جيف الشجاعة التي كان يحتاجها ليتحدث عن وجهة نظره، فأوجز قائلًا: «لا أعلم. لا أعتقد أن حصتنا من السوق هي المقياس الحقيقي الآن. نحن لا نعلم حقيقةً ما هو حجم السوق وإلى أين يتجه.» توقف قليلا ليقرر ما سيقوله لاحقًا: «أعتقد أننا فقط بحاجة إلى عملاء أفضل.»

تدخلت مايكي: «هذا هو مفهوم الحصة من السوق.»

رد جيف بثقة: «لا أعتقد ذلك.»

أدارت مايكي حدقتيها ناظرةً إليه بامتعاض.

أراد نِك أن يتجنب تكرار نفس المواجهة التي حدثت مع مايكي في اليوم السابق: «اسمعوا، أعتقد أن الاسم لا يهم سواء كان حصة من السوق أو العملاء. نحن فقط بحاجة إلى أن نبيع منتجاتنا.»

كاثرين: «أعتقد أن الاسم يهم. ما رأيك يا جي آر؟»

جي آر: «أعتقد أن جيف على صواب. فإذا حصلنا على عملاء ثابتين من ذلك النوع الذي سيكون بمثابة مقياس فعال لنا، فهذا سيكون أمرًا جيدًا. بصراحة، أنا لا يهمني في الوقت الحالي ماذا يفعل منافسونا. فذلك سيسبب تشتيتا أكثر من أي شيء آخر، على الأقل حتى نحرز التقدم المأمول وحتى يتبلور وضع السوق.»

بدا مارتن منزعجا الآن: «اسمعوا، هذا هو نفس الحوار الذي يجري في كل

اجتماع: حصة من السوق أم العائدات، إذن يكون الاحتفاظ بالعميل أم رضاء العميل. كل هذا يبدو لي مملا.»

أجبرت كاثرين نفسها على أن تبقى صامتة لبعض اللحظات في الوقت الذي كان الفريق يفكر فيه في تعليق مارتن. ثم سألت: «إلامَ تنتهي هذه الحوارات في العادة؟»

هز مارتن كتفيه وقال: «إلى لا شيء.»

كاثرين: «حسنا. أمامنا خمس دقائق لننهي هذا الحوار. هل تعتقدون أن مفتاح الشهور التسعة القادمة له علاقة بالحصة من السوق، والعملاء، والعائدات، إلخ؟ إذا كان هناك أحد يعتقد أننا نسير في الاتجاه الخاطئ، فليتحدث الآن، وبصوت عالٍ.»

نظر أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض، كما لو كانوا يريدون أن يقولوا: «لا نعتقد أن هناك أفضل من ذلك.»

كاثرين: «جيد. هيا نصل إلى نتيجة لما نقوله. أود أن أسمع أحدًا يقدم حجة تثبت أن العائدات هي الأهم. ماذا عنك يا جي آر؟»

جي آر: «حسنا، ربما نعتقد أن العائدات هي الأهم، لأننا نريد أموالا. ولكن بصراحة، أعتقد أن ذلك أقل أهمية حاليًّا من إثبات أن هناك عملاء راغبين في منتجاتنا. العائدات لا تساوي في أهميتها عقد صفقات وكسب عملاء جدد. هل هذا واضح؟»

كاثرين: «أفهم ذلك جيدًا. إذن أنا لا أسمع أحدًا يقول إن العائدات هي هدفنا الأهم.»

جان: «أهذا يعني أننا لا يجب أن نضع العائدات هدفًا؟»

كاثرين: «لا. بالتأكيد ستكون العائدات أحد أهدافنا. إن ما أريد أن أقوله هو أن العائدات ليست هي المعيار الرئيسي لقياس نجاحنا في الوقت الحالي. لقد حصرناها في امتلاك حصة من السوق وجلب عملاء جدد. لكن لماذا يعتبر امتلاك حصة من السوق هو الإجابة الصحيحة؟ لماذا يا مايكي؟»

مايكي: «لأن المحللين والصحافة يقيسون النجاح على هذا الأساس.»

اعترض مارتن: «لا يا مايكي. فحينما يقوم أحد بدعوتي للمقابلة كمؤسس للشركة، يسألني عن العملاء الرئيسيين.»

هزت مايكي كتفيها.

كاثرين: «هل تهزين كتفيك لأنك لا توافقين أم لأنك تشعرين أنه طرح نقطة قوية لا يمكنك تحديها؟»

مايكي: «الخيار الثاني.»

كاثرين: «حسنا. هناك أيضًا اكتساب عملاء جدد. هل يمكن لأحد أن يخبرني لماذا ينبغي أن يكون هذا هدفنا؟»

هذه المرة تطوع كارلوس.

كارلوس: «لأن الصحافة تهتم بهذا الأمر. وهذا سيعطي ثقة لموظفينا. كما أن ذلك سيوفر لمارتن وفريقه فرصة لتقييم منتجاتهم.»

جي آر: «ناهيك عن زيادة أرقام المبيعات أيضًا.»

كاثرين: «السيدات والسادة، إذا لم أسمع وجهة نظر أخرى قوية في غضون خمس ثوان، فأعتقد أن هذا سيكون هدفنا الرئيسي.»

نظر أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض ولسان حالهم يقول: «هل نحن فعلا نتفق على شيء؟»

ولكن كاثرين لم تنتهِ بعد من حديثها: «إذن كم عدد العملاء الجدد الذي نريده؟»

بدا الفريق أكثر تحمسا للمناقشة الآن. وعلى مدى الثلاثين دقيقة التالية، ناقش الفريق عدد العملاء الجدد الذين يستطيعون ويرغبون في تحقيقه.

اقترحت جان أن تسعى الشركة لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، ودعمها في ذلك نِك ومايكي. في حين رأى جي آر أنه ينبغي أن تسعى الشركة لكسب عدد قليل من العملاء لكي لا يحدث ضغط على رجال المبيعات. ورأى جيف وكارلوس ومارتن أن الأفضل هو السعي وراء عدد معقول، ليس بالكثير وليس بالقليل.

تدخلت كاثرين الآن لأنها رأت أن الجدال خرج عن مساره الطبيعي.

كاثرين: «أعتقد أنني استمعت إلى جميع الآراء الآن. ويبدو أننا لن نتفق تمامًا بشأن هذا الأمر، ولا بأس من ذلك. سوف أحدد أنا العدد بناءً على الآراء التي سمعتها الآن، ويجب أن نلتزم جميعا بهذا العدد.»

صمتت كاثرين للحظات، ثم تابعت: «جان، لا أعتقد أنه بإمكاننا إتمام ثلاثين صفقة هذا العام، مع علمي بمدى رغبتك في ذلك. وبالنسبة لك يا جي آر، يمكنني أن أقدر رغبتك في الحفاظ على همة ونشاط فريقك، ولكن عشر صفقات ليس عددا كافيا؛ فمنافسونا يقومون بإتمام أكثر من عشرين صفقة في العام.»

لم يتمكن جي آر من الصمود أمام منطق كاثرين.

استمرت كاثرين: «أعتقد أنه إذا استطعنا إتمام ثماني عشرة صفقة، فهذا سيكون جيدًا.»

توقفت كاثرين قليلا لتسمح بأية تعليقات أخرى. ولكن لم يعلق أحد، وعندئذ قالت: «حسنا. سوف يكون لدينا ثمانية عشر عميلا جديدا في نهاية ديسمبر.»

لا يستطيع أحد إنكار أن الفريق قد استطاع في عشرين دقيقة إحراز تقدم لم يستطع إحرازه خلال شهر من الاجتماعات. وعلى مدار الساعة التالية، ناقش الفريق موضوع العملاء الجدد، وناقشوا ما يحتاجه كل شخص، سواء في التسويق أو التمويل أو الهندسة، لكي يتمكنوا من إتمام الثماني عشرة صفقة التي اتفقوا على تحقيقها.

قبل خمس عشرة دقيقة من انتهاء الاجتماع الخارجي، قررت كاثرين أن تعطي الفرصة لكل عضو ليدلي بما لديه من تعليقات أخيرة.

كاثرين: «حسنا، سوف أراكم لاحقا. سنجتمع الأسبوع المقبل حتى يتسنى لنا الخوض في هذه القضايا وبعض القضايا المهمة الأخرى.»

شعر الفريق بارتياح لانتهاء الاجتماع. وطرحت كاثرين سؤالا أخيرا: «هل هناك أية تعليقات أو أسئلة قبل أن نغادر؟»

لم يشأ أحد أن يطرح أي موضوع آخر حتى لا يتأخروا عن الرحيل، ولكن قرر نِك أن يقدم تعليقا واحدا، فقال: «ينبغي لي أن أقول إننا أحرزنا تقدما خلال اليومين الماضيين أكثر مما توقعت.»

أومأت جان وكارلوس تعبيرا عن موافقتهما. ومايكي، على عكس العادة، لم تدر فيه حدقتيها باشمزاز.

لم تستطع كاثرين تحديد إن كان نِك صادقا في تعليقه أم لا.

ثم تحدث جي آر قائلًا: «أتفق مع نِك. لقد أحرزنا تقدما ملموسا، وأريد أن أضيف أن توضيح هدفنا الرئيسي سوف يساعد كثيرا حقا.»

شعرت كاثرين أن المتحدث التالي سيقلب الأوضاع، وكانت محقة.

تابع جي آر: «أنا فقط أتساءل إذا كنا بحاجة إلى الاستمرار في هذه الاجتماعات الخارجية. أقصد أننا عقدنا اجتماعات بما فيه الكفاية، كما أننا سيكون لدينا الكثير من العمل لننجزه خلال الشهور القليلة المقبلة حتى نتمكن من إتمام الصفقات. ربما يجب علينا أن ننتظر ونرى كيف تسير الأمور ...»

لم يكمل جي آر تعليقه، ولكنه قرر أن يتوقف عند هذا القدر. أومأ مارتن ومايكي ونِك برءوسهم تعبيرا عن اتفاقهم مع جي آر ولكن بحذر.

إذا كانت كاثرين قد أحست بأي نوع من الإنجاز والتقدم، فبالتأكيد تبدد هذا الشعور الآن. وبقدر ما كانت كاثرين تريد أن تضع حدا سريعا وحاسمًا لاقتراح جي آر، إلا أنها انتظرت لترى إن كان سيقوم أحد من أعضاء الفريق بذلك بدلا منها. وبينما كانت كاثرين على وشك أن تفعل ذلك، تحدث جيف وأكد أنه تأثر حقا بأفكار كاثرين.

جيف: «أعتقد أن إلغاء اجتماعنا القادم الذي سنعقده في غضون أسبوعين فكرة سيئة، وأننا فور عودتنا إلى العمل، سوف ننزلق بسهولة إلى الوضع الذي كنا عليه خلال العامين الماضيين. وصحيح أنه كان من المؤلم أن أجلس هنا خلال الأيام القليلة الماضية وأدرك كم كان فشلي في جعل هذه المجموعة فريقا واحدا، إلا أنني أعتقد أن الفرصة لم تفتنا بعد.»

عبر كل من جان وكارلوس عن موافقتهما.

استغلت كاثرين هذه الفرصة لإعداد فريقها لما هو قادم، فوجهت تعليقها الأول إلى جي آر ونِك: «أقدر رغبتكما في قضاء أكبر وقت ممكن في إتمام الصفقات. ومع ذلك، أريد أن أذكركما بما قلته في بداية هذا الاجتماع بالأمس. لدينا أموال أكثر، وتكنولوجيا أفضل، وفريق تنفيذي أكثر موهبة وخبرة من منافسينا، ومع ذلك، لا زلنا متأخرين عنهم. إن كل ما نفتقده هو العمل الجماعي، وأستطيع أن أؤكد لكم جميعا أن أولى أولوياتي كرئيس تنفيذي هو جعلكم، بل جعلنا، أكثر فعالية كمجموعة واحدة.»

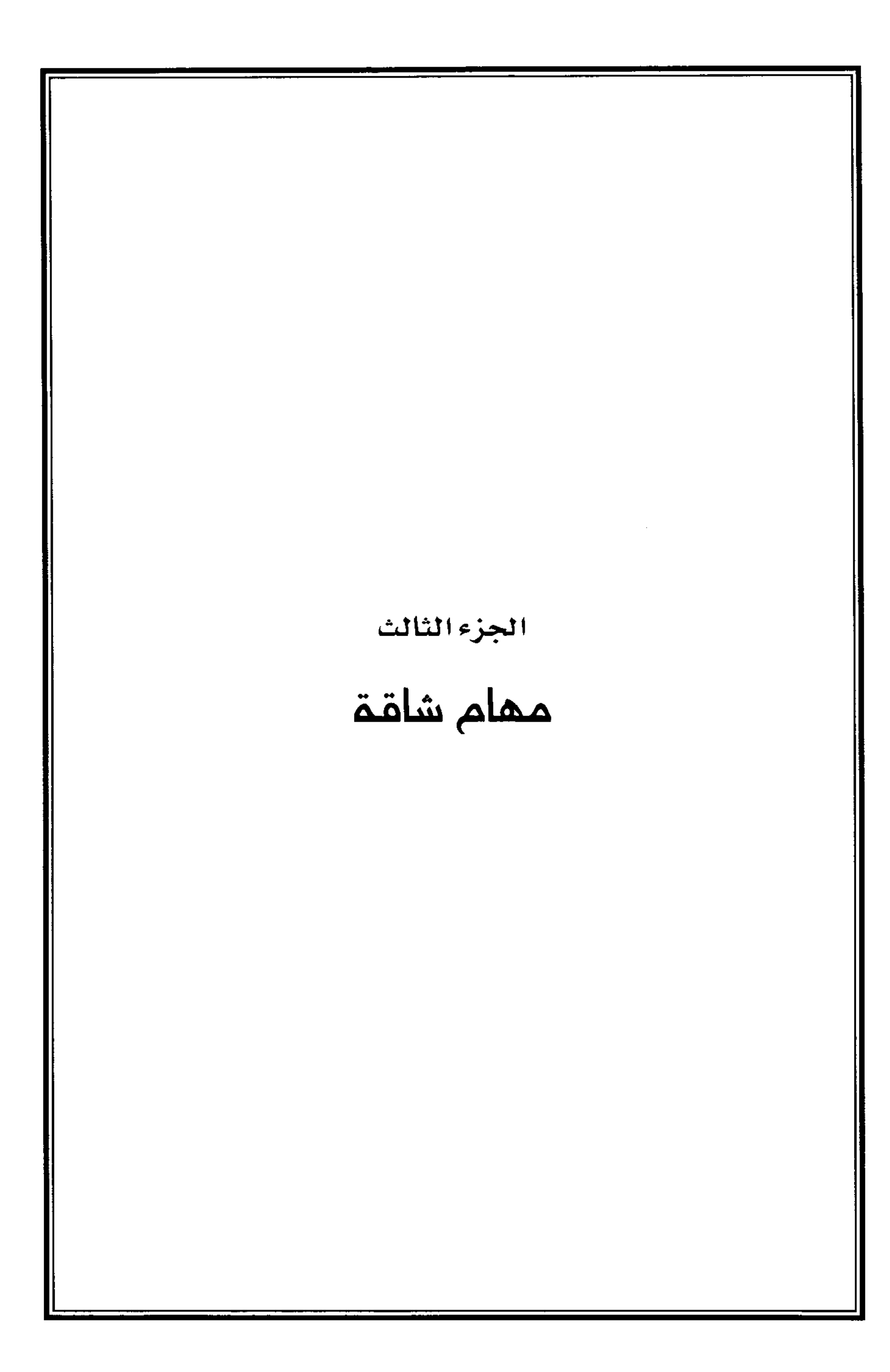
بدا كل من مايكي ومارتن ونِك متراجعين الآن.

تابعت كاثرين: «وما سأقوله الآن هو أكثر أهمية من أي شيء قلته منذ أن وصلنا بالأمس. لقد قررت أنه خلال الأسبوعين القادمين لن أغفر أي سلوك يوحي بغياب الثقة أو ما إلى ذلك. وسوف أشجع الاختلاف وأحفز الالتزام وأتوقع أن يحاسب بعضكم بعضًا. وسوف أعترض على أي سلوك سيئ أراه، وأريدكم أن تفعلوا ذلك أيضًا. ليس لدينا وقت لنضيعه.»

ظلت القاعة صامتة.

كاثرين: «حسنا، سوف نأتي إلى هنا مرة أخرى بعد أسبوعين. سوف أراكم في الشركة غدا.»





الجزء الثالث

مهام شاقة



العودة إلى الشركة

بعد أن عاد الفريق إلى الشركة، فوجئت كاثرين بمدى التدهور الذي لحق به بعد أن أحرز بعض التقدم خلال الاجتماع الخارجي.

إن بصائص الأمل القليلة ـ كعقد مارتن وكارلوس اجتماعًا مشتركًا مع فريقيهما حول مستوى رضا العميل ـ كانت كفيلة لجعل الموظفين يتهامسون عما كان يجري. ولكن كاثرين كانت تدرك في داخلها أن أعضاء الفريق ما زالوا حذرين من بعضهم، ومنها أيضًا.

بناءً على سلوك الفريق في الساعات الأولى القليلة بعد عودته إلى الشركة، شعرت كاثرين أن أعضاء الفريق نسوا تمامًا ما اتفقوا عليه خلال اليومين اللذين قضوهما في نابا. فبات التفاعل بين أعضاء الفريق قليلا، ولم تكن هناك أية إشارات عن استعدادهم للتحاور مع بعضهم بعضًا. وبدا أعضاء الفريق كما لو كانوا نادمين على فتح قلوبهم بعضهم لبعض، وحاولوا التظاهر بأن ذلك لم يحدث.

ولكن هذا ليس جديدا على كاثرين، فقد مرَّت بهذه المواقف مرات عديدة من قبل. ومع أنها شعرت بإحباط لأن الفريق لم يتشرب المفاهيم التي حاولت توصيلها لهم في الاجتماع الخارجي، إلا أنها كانت تدرك أن الاستجابة الأولى عادةً ما تكون كذلك. وكانت تعلم أنه يجب عليها أن تثابر.

حدث ذلك بعد أيام قليلة فقط من انتهاء الاجتماع الخارجي، في نفس اليوم الذي سينعقد به لاحقا أول اجتماع رسمي لكاثرين داخل الشركة.

دعا نِك إلى عقد اجتماع خاص لمناقشة فرص امتلاك أسهم جديدة. ترك نِك

الحرية لمن يريد أن يحضر من الفريق باستثناء كاثرين ومارتن وجي آر وجيف؛ حيث طلب نِك حضورهم. حضر هؤلاء بالإضافة إلى جان وكارلوس.

قبل انطلاق الاجتماع، سأل نِك: «أين جي آر؟»

كاثرين: «لن يأتي هذا الصباح. هيا نبدأ.»

هز نِك كتفيه وأخذ يوزع كتيبات على زملائه، ثم قال: «الشركة تدعى جرين بانانا Green Banana.» ضحكت المجموعة على هذا الاسم.

نِك: «أنا لا أدري من أين يأتون بهذه الأسماء. على أية حال، هذه الشركة من بوسطن، وهي إما ستكون متممةً لنا أومنافسًا محتملًا. في كل الأحوال، أعتقد أنه يجب علينا أن نفكر في شراء أسهمهم. إنهم يعانون من نقص الأموال، ونحن لدينا ما يفيض عن حاجتنا في الوقت الحاضر.»

جيف، متحدثا هذه المرة كعضو مجلس إدارة أكثر من أي شيء آخر، طرح السؤال الأول: «ماذا سنجني من وراء ذلك؟»

أجاب نِك سريعا: «عملاء. موظفين. تكنولوجيا.»

أرادت كاثرين أن تعرف المزيد: «كم عدد العملاء؟»

سأل مارتن سؤالا آخر قبل أن يتمكن نِك من الإجابة على السؤال الأول: «وهل التكنولوجيا لديهم جيدة؟ أنا لم أسمع عنهم قط.»

كان نِك جاهزا للإجابة، فقال: «يبلغ حجم شركتهم نصف حجم شركتنا من حيث عدد العملاء.» وأخذ يقرأ ملحوظاته ثم تابع: «حوالي عشرين عميلًا على ما أعتقد. ومن الواضح أن التكنولوجيا لديهم جيدة بما يكفي لتلبية مطالب هؤلاء العملاء.»

بدا مارتن مرتابا.

قالت كاثرين متجهمة: «وما عدد الموظفين؟ وهل جميعهم في بوسطن؟»

نِك: «نعم، لديهم حوالي خمسة وسبعين شخصا، وجميعهم في بينتاون Beantown ما عدا سبعة منهم.»

في أثناء الاجتماع الذي عقد في نابا، عمدت كاثرين إلى الامتناع عن إبداء آرائها حتى يتسنى لها تنمية مهارات فريقها. ولكن بالعودة إلى أرض الواقع، كان لا بدَّ

لكاثرين أن تتدخل: «انتظروا. هذا العرض لا يبدو مناسبا يا نِك. فسوف نعمل قريبا على زيادة حجم الشركة بنحو ٥٠٪ وسنضيف مجموعة جديدة تمامًا من المنتجات. أعتقد أن لدينا العديد من التحديات بالفعل.»

نِك: «إذا لم نقم بتحركات جريئة كهذه، فسوف تفوتنا فرصة تخطي منافسينا بمسافة بعيدة. لا بدَّ أن نكون أصحاب رؤية هنا.»

أدار مارتن الآن حدقتي عينيه.

قالت كاثرين موجهةً كلامها لنِك: «أولا، أود أن أقول إن مايكي كان يجب أن تحضر هذا الاجتماع. فأنا أود أن أعرف رأيها في هذا العرض من الناحية التسويقية. وأنا ...»

قاطعها نِك: «مايكي لن تضيف أية قيمة إلى هذا الحوار. فهذا ليس له أية صلة بالعلاقات العامة أو الإعلانات. إن الأمر متعلق بالاستراتيجية.»

أرادت كاثرين أن توبخ نِك لانتقاده شخصًا بقسوة في غيابه، ولكنها رأت أن بإمكانها أن تنتظر عدة دقائق، فتابعت: «أنا لم أنتهِ من كلامي بعد. وأعتقد أيضًا أن مشكلات التصارع السياسي التي تواجهنا سوف تستشري بسبب هذا العرض.»

أخذ نِك نفسا عميقا كما لو أن لسان حاله يقول: «أنا لا أصدق أنني ملزم بالتعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص.» وقبل أن يقول شيئًا قد يندم عليه، تدخلت جان بسرعة.

جان: «وأنا أعي أن وضعنا المالي أفضل من منافسينا، وأفضل من ٩٠٪ من شركات التكنولوجيا الموجودة في الوادي. ولكن امتلاك المال لا يعني أنه يجب علينا أن ننفقه، إلا إذا كنا على ثقة تامة من المكسب.»

والآن نِك على وشك أن يأسف على ما سيقوله.

نِك: «مع كل احترامي يا كاثرين، ربما تكونين تنفيذية جيدة عندما يتعلق الأمر بقيادة الاجتماعات وتطوير العمل الجماعي. ولكنك لا تعرفين شيئًا عن عملنا. أعتقد أنك يجب أن تتركي الأمر لي ولجيف للتعامل مع مثل هذه المسائل.»

ذُهل الجميع. كانت كاثرين متأكدة أن أحدهم سوف يعاتب نِك على ما بدر منه. لكنها كانت مخطئة. ففي الحقيقة، كان لدى مارتن من الوقاحة ما يكفي كي

ينظر إلى ساعته ويقول: «معذرة، ولكن لدي اجتماع آخر. يمكنكم أن ترجعوا لي إذا أردتم رأيي.» ثم خرج مارتن.

كانت كاثرين مستعدة جيدًا لتوبخ أي عضو من أعضاء فريقها على سلوكهم المدمر الذي قد يضر بالفريق ضررا بليغا، ولكنها لم تُرِد أن يكون الأمر في المرة الأولى متعلقًا بها. كان السؤال هو: هل يجب عليها أن تقوم بذلك سرا، أم أمام باقي الفريق؟

سألت كاثرين: «هل تفضل أن نجري هذا الحوار هنا، أم وحدنا؟»

صمت نِك ليفكر جيدًا في هذا السؤال، حيث كان على دراية تامة بما قد يوشك أن يحدث: «إذا كان لديك شيء لتقوليه، فتفضلي. ولكن أعتقد أنه يجب أن نجري هذا الحوار على انفراد.» ابتسم نِك ولكن لجزء من الثانية.

طلبت كاثرين من باقي أعضاء الفريق أن يخرجوا ويتركوها هي ونِك، وقالت لهم: «سأراكم بعد الظهر في اجتماع الفريق.»

بمجرد خروجهم، تحدثت كاثرين، ولكن بأسلوب واثق وهادئ على عكس ما توقع نِك.

كاثرين: «حسنا. أولا، لا يجب عليك أبدا أن تنتقد أحدا من الفريق في غيابه. أنا لا يعنيني ما هو موقفك من مايكي. لكنها جزء من هذا الفريق ويجب أن نحترم غيابها.»

بدا نِك وكأنه طالب في الصف السابع يقف في مكتب مدير المدرسة. ولكن لم يستمر ذلك طويلا حتى بدأ في استعادة عدوانيته.

نِك: «انظري. لا يوجد شيء أقوم به هنا في هذه الشركة. كان من المفترض أن ننمو بشكل أسرع ونشارك أكثر في نشاط اندماج الشركات. أنا لا أستطيع أن أصمت وأنا أرى هذا المكان ...»

قاطعته كاثرين: «إذن الأمر يتعلق بك؟»

بدا نِك كأنه لم يسمع سؤالها، فسأل: «ماذا؟»

كاثرين: «أقصد هذا العرض. إنك تريد أن تفعل شيئًا؟»

نِك: «لا. أنا أعتقد فقط أنه عرض جيد. وقد يكون له فوائد استراتيجية مهمة لنا.»

اكتفت كاثرين بالاستماع وبدا نِك وكأنه مجرم يخضع للتحقيق.

قال نِك: «لكنك محقة، فأنا أعتقد أنني لا أقوم بشيء هنا. انتقلت أنا وأسرتي كل هذه المسافة على أمل أن أنجح في التمكن من إدارة هذا المكان، لكني الآن أشعر بالملل والإحباط، وأنني غير قادر على المساعدة وأنا أشاهد زملائي يُضيعون هذه الشركة.» في هذه اللحظة كان نِك ينظر إلى الأسفل، ويهز رأسه تعبيرا عن شعوره بالندم وعدم تصديقه لموقفه الحالي.

تعاملت كاثرين مع تعليقه بهدوء: «هل تعتقد أنك تسهم في تدمير هذا المكان؟»

رفع نِك عينيه إلى أعلى وقال: «لا. أقصد أنه كان ينبغي أن أدير عملية تطوير البنية التحتية، وعمليات الاندماج وشراء الأسهم. نحن لا نقوم بأي من ذلك لأن مجلس الإدارة يقول ...»

كاثرين: «أنا أتحدث عن الصورة الأكبر يا نِك. هل أنت تسهم في جعل هذا الفريق أفضل، أم في ترسيخ عوامل الخلل؟»

نِك: «ماذا تعتقدين؟»

كاثرين: «لا أعتقد أنك تسهم في جعل هذا الفريق أفضل.» صمتتْ قليلا، ثم تابعتْ: «من الواضح أن لديك الكثير لتقدمه، سواء كنت ستدير هذا المكان أم لا.»

حاول نِك أن يفسر أكثر: «لم أكن أحاول أن أقول إنني أريد أن أتولى منصبك. كنت فقط أنفِّس عن نفسي و ...»

رفعت كاثرين يدها وقالت: «لا تقلق بشأن هذا الأمر. مسموح لك أن تنفِّس عما بداخلك من حين لآخر. ولكن يجب عليَّ أن أخبرك بأنني لا أرى أنك تسعى إلى مساعدة زملائك. إذا كنت تفعل شيئا، فهو تمزيق هذا الفريق.»

لم يكن نِك على استعداد لتقبل ما كانت تقوله كاثرين، فسأل: «إذن ماذا يجب أن أفعل في رأيك؟»

كاثرين: «لماذا لا تحاول أن تخبر باقي الفريق من أين أتيت. لتقل لهم ما قلته لي للتو، حدثهم عن شعورك بأنك لا تفعل شيئًا وأنك انتقلت وأسرتك من ...»

نِك: «هذا ليس له أي علاقة بجرين بانانا.»

ابتسم الاثنان للحظات على هذا الاسم المضحك.

واستمر نِك: «أقصد أنهم إذا لم يدركوا لماذا نحن في حاجة للقيام بمثل هذه الأشياء، إذن ربما ...» تردد نِك.

لاحقته كاثرين: «ربما ماذا؟ ربما تستقيل؟»

نِك: «هل هذا ما تريدين؟ إذا كان هذا هو ما تريدين، فربما أقوم بذلك.»

صمتت كاثرين للحظات ثم قالت: «إن الأمر ليس له علاقة بما أريد. الأمر كله متصل بك. عليك أن تقرر ما هو أهم: أن تساعد الفريق لكي ينجح أم أن تترقى.»

شعرت كاثرين أنها كانت قاسية إلى حد ما، لكنها كانت تدرك أبعاد ما تقوم به.

نِك: «لا أفهم لماذا يجب أن يكون هذان الخياران منفصلين.»

كاثرين: «إنهما غير منفصلين. ولكن يجب أن يكون أحدهما أهم من الآخر.»

نظر نِك إلى الحائط، وأخذ يهز رأسه، محاولا أن يقرر إن كان يجب عليه أن يغضب من كاثرين أم يشكرها لأنها سمحت له أن ينفِّس عما بداخله.

نِك: «لا يهم أن نقرر أيهما أهم.» ثم وقف نِك وترك القاعة.

ألعاب نارية

بحلول الساعة الثانية بعد الظهر، جلس الجميع حول المائدة في قاعة الاجتماعات الرئيسية منتظرين أن يبدأ اجتماع الفريق. حضر الجميع ماعدا نِك وجي آر. نظرت كاثرين إلى ساعتها ثم قررت أن تبدأ.

كاثرين: «حسنا، سنقوم اليوم باستعراض سريع لمهام كل فرد، ثم سنقضي معظم الوقت في مناقشة الثماني عشرة صفقة التي نريد إتمامها.»

كان جيف على وشك أن يسأل كاثرين عن نِك وجي آر، لكن نِك كان في طريقه للدخول الآن.

نِك: «آسف على التأخير.» كان هناك مقعدان خاليان، أحدهما بجوار كاثرين والآخر في مواجهتها، فاختار نِك أن يجلس بعيدا عن كاثرين.

نظرًا لما حدث مع نِك في الصباح، لم توبخه كاثرين على التأخير. وبدلا من ذلك، بدأت الاجتماع.

كاثرين: «قبل أن نبدأ، أريد أن ...»

فقاطعها نِك: «لدي شيء أريد أن أقوله.»

كاثرين: «تفضل.»

نِك: «اسمعوا. أريد أن أزيح بعض الهموم عن صدري هنا.»

لم يرد أحد، بينما كانوا متلهفين بشدة لمعرفة ما سيقوله.

نِك: «أولا، بخصوص الاجتماع الذي جرى صباحا. أعتقد أنني تجاوزت الحدود، فكان يجب أن أدعو مايكي للحضور. وأعتقد أن التعليق الذي صدر مني بشأنها كان غير منصف.»

شعرت مايكي بذهول ثم بغضب، لكنها لم تقل شيئا.

نِك موجها حديثه إلى مايكي: «لا تغضبي يا مايكي. سأخبرك بالأمر لاحقا. إنه أمر هين.»

على غير المتوقع، بدت مايكي مطمئنة لتأكيدات نِك.

استمر نِك: «ثانيا، مع أنني أعتقد بقوة أن جرين بانانا تستحق منا التفكير جيدًا، إلا أن إصراري على إتمام هذه الصفقة له علاقة أكبر برغبتي في إنجاز مهمة ما. انظروا، لقد بدأت أشعر بالندم على القدوم إلى هنا، وأنا أريد أن أفعل شيئا مشرفًا. لا أعرف كيف سأصف الثمانية عشر شهرا الماضية في سيرتي الذاتية.»

نظرت جان إلى كاثرين التي كانت الشخص الوحيد داخل القاعة الذي لم يُصب بصدمة من تعليق نِك.

استمر نِك: «أريد أن أحدث تغييرا. أريد أن أجد طريقة أستطيع من خلالها أن أقدم شيئا لهذا الفريق ولهذه الشركة. أريد مساعدتكم في تحقيق ذلك وإلا فيجب عليَّ أن أترك هذا المكان. ولكني غير مستعد للقيام بذلك الآن.»

ساد الصمت القاعة؛ لا أحد يعرف كيف يرد على هذا التعليق غير المناسب لكل من نِك والفريق. أرادت كاثرين أن تهنئ نِك على كونه صريحا جدًّا لكنها قررت أن تجعل هذه اللحظة تعبر عن نفسها. عندما أصبح من الواضح أن الفريق استوعب تمامًا ما قاله نِك ولا يوجد أحد يريد أن يضيف تعليقات، كسرت كاثرين الصمت وتحدثت.

كاثرين: «أريد أن أطلعكم على شيء.»

كان مارتن يعتقد أن كاثرين ستطلب منهم أن يعانق بعضهم بعضًا، أو أنها ستقدم تعقيبًا استرضائيًّا تحاول به تلطيف المناخ العام بين أعضاء الفريق.

كاثرين: «لقد استقال جي آر الليلة الماضية.»

إذا ما كانت القاعة صامتة عندما انتهى نِك من حديثه، فلقد صارت الآن بلا حراك. واستمرت هذه الحالة لعدة ثوانٍ.

جاء رد الفعل الأول من قبل مارتن: «ماذا؟ لماذا فعل ذلك؟»

كاثرين: «الأمر ليس واضحًا تمامًا، على الأقل بناء على ما قاله لي. من الواضح

أنه عاد إلى شركة آد سوفت AddSoft ليصبح نائب رئيس إقليمي لها مرة أخرى.»

ترددت كاثرين قبل أن تكمل تعليقها حيث رأت أن ما ستقوله قد يكون غير مناسب، لكنها قررت أن تكمل. «قال لي أيضًا إنه ليس على استعداد لإضاعة المزيد من الوقت في الاجتماعات الخارجية ليناقش قضايا ومشكلات شخصية.»

سادت لحظة صمت أخرى. انتظرت كاثرين.

تحدثت مايكي الآن: «حسنا، هل هناك شخص آخر يعتقد أننا بالغنا في إجراءات بناء الفريق؟ هل نحن نجعل الأمور أفضل أم أسوأ؟»

رفع كارلوس حاجبيه كما لو كان مستمتعًا بتعليق مايكي.

بعد مرور أطول ثلاث ثوانٍ على كاثرين منذ توليها منصبها في ديسيجن تك، تدخل مارتن قائلا: «حسنا، أعتقد أن الجميع هنا يعرف أنني أكره هذا الهراء المتعلق ببناء الفريق وما إلى ذلك. هذه الأشياء تصيبني بالاكتئاب.»

هذا ما لم تكن كاثرين تريده.

ثم أكمل مارتن: «ولكني أعتقد أن جي آر كان خائفًا ألا يستطيع أن يبيع المنتجات.»

وافقه جيف: «لقد أقر لي قبل عدة أشهر أنه لا يمكنه أن يبيع في سوق ليست موجودة بالفعل. وأنه يفضل أن تكون هناك علامة تجارية قوية تقف وراءه. وقد قال لي أيضًا إنه لم يفشل قط في حياته، وإنه لا يريد أن يفشل هنا.»

أضافت جان: «كما أنه شعر بضيق عندما سألناه عن المبيعات. فقد شعر أننا نُثقل عليه.»

مايكي: «إن معظم صفقات البيع التي أجريناها تمت على يد مارتن وجيف. أعتقد أن هذا الرجل لم يكن يعرف كيف ....»

كانت كاثرين على وشك أن تتدخل، ولكن سبقها نِك.

نِك: «اسمعوا، أعلم أنني آخر شخص يمكن أن يقول ذلك لأنني كنت أكبر منتقد لجي آر، ولكني أرى أنه لا داعي لأن ننتقده الآن. فقد ترك الشركة، ونحن بحاجة إلى أن نحدد ماذا يجب علينا أن نفعل.»

تطوع كارلوس: «سوف أتولى قسم المبيعات حتى نجد شخصا آخر.»

جان: «نحن نقدر هذا العرض، ولكني أعتقد أن هناك شخصين هنا لديهما الوقت والخبرة الكافيين لتولي هذا القسم.»

نظرت جان إلى جيف ونِك الجالس بجواره.

جان: «أحدكما يمكنه أن يتولى الأمر.»

رد جيف على الفور: «لا تخطئوا فهمي. أنا على استعداد للقيام بأي شيء تريدونه. ولكني لم أقم بإدارة المبيعات من قبل. أنا أحب أن أبيع للمستثمرين وحتى العملاء، ما دام معي شخص يعرف ماذا يفعل.»

قدمت مايكي رأيها: «نِك، كنت تدير العمليات الميدانية في شركتك السابقة. كما أنك كنت تقود فريق مبيعات في بداية حياتك العملية.»

أومأ نِك.

أضاف مارتن: «ولكني أتذكر عندما أجرينا المقابلة الشخصية مع نِك قبل أن يعمل هنا.» كان مارتن غالبا يشير إلى الناس بضمير الغائب كما لو كانوا غير موجودين معه في نفس الغرفة.

تابع مارتن: «وقال نِك إنه أراد أن يترك العمليات الميدانية ويتجه إلى دور قيادي أكثر أهمية ومركزية.»

أومأ نِك مرة أخرى، وكان مندهشا أن مارتن يتذكر ذلك.

نِك: «هذا صحيح.»

صمت الجميع للحظات ثم تابع نِك حديثه: «لكني أعتقد أنني كنت بارعًا في المبيعات واستمتعت بها.»

جيف: «إن علاقتك جيدة بطاقم المبيعات بالفعل. ويجب أن تقر بأنك كنت محبطًا لعدم قدرتنا على عقد المزيد من الصفقات.»

قال كارلوس مازحًا: «هيا يا نِك، إذا لم تتولَ المبيعات، فسوف أتورط أنا فيها.»

كاثرين: «هذا صحيح.»

تابع كارلوس: «وفي هذه الحالة سيكون من الخسة أن أرفض.»

ضحك الجميع، حتى سمعوا فجأة صوت إنذار حريق.

جان: «يا إلهي. لقد نسيت. لدينا اليوم تدريب طوارئ على الحريق. لقد أخبرتنا إدارة الحريق بمدينة هاف مون باي بأننا يجب أن نبدأ في تطبيق هذا التدريب مرتين في العام.»

جمع الفريق أمتعته بهدوء وترك القاعة.

تسريبات

بعد عدة أيام، بدأت كاثرين تواجه مشكلات في تشغيل حاسبها المحمول، لذا اتصلت بقسم الدعم الفني لترى إن كان أحد بإمكانه إصلاحه. كان قسم الدعم الفني يتكون من أربعة أشخاص فقط، يرأسه شخص يدعى بريندان، ويعمل تحت قيادة جان. ونظرا لقلة عددهم، لم يكن غريبا أن يقوم بريندان أحيانًا بالتعامل مع بعض المشكلات التي تواجه الأفراد بالشركة، خاصة إذا كانت تلك المشكلات تواجه أحد أعضاء الفريق التنفيذي، وبخاصة الرئيس التنفيذي.

حضر بريندان على الفور وتعرف على المشكلة سريعا. عندما أخبر كاثرين أنه يجب عليه أن يأخذ الحاسب معه لإصلاحه، وافقت كاثرين لكنها أخبرته أنها ستحتاجه قبل نهاية الأسبوع.

قال بريندان: «نعم، صحيح. لديك اجتماع خارجي آخر قريبا.»

لم تفاجأ كاثرين أن بريندان على علم بالاجتماع الخارجي. في الحقيقة، كانت كاثرين سعيدة أن الموظفين يعلمون كيف كان الفريق يقضي وقته عندما كانوا خارج الشركة. ولكن تعليقه التالي سبب لديها بعض القلق، حيث قال: «أتمنى لو كنت ذبابة على الحائط أثناء هذه الاجتماعات.»

لم تستطع كاثرين أن تترك هذا التعليق يمر دون أن تستفسر.

كاثرين: «حقا؟ لماذا؟»

أجاب بريندان ـ الذي لم يكن ذكاؤه الاجتماعي بنفس قدر ذكائه التكنولوجي ـ دون أن يفكر: «حسنا، جميع الموظفين هنا على استعداد أن يدفعوا مبالغ طائلة ليشاهدوا مايكي وردود أفعالها داخل الاجتماعات.»

ومع أن كاثرين شعرت بسعادة نوعا ما لأن الموظفين في الشركة على دراية بسلوك مايكي، إلا أن رد فعلها الأساسي على هذا التعليق كان الإحباط. فقد استغربت أنَّ هناك عددا كبيرا من الموظفين بالشركة يعلمون تفاصيل ما جرى في الاجتماعات الخارجية.

كاثرين: «حسنا، أنا لا أعرف كيف أصف ما كنا نفعله في هذه الاجتماعات بالضبط.»

كانت كاثرين تعرف أنها لا يجب عليها أن تلوم بريندان على أي من ذلك، لذا فقد غيرت الموضوع.

كاثرين: «على أية حال، شكرا على اهتمامك بحاسوبي.»

غادر بريندان، وأخذت كاثرين تفكر كيف ستعالج الموقف مع جان وبقية أعضاء الفريق.

الاجتماع الخارجي الثاني

في الأسبوع التالي، وبعد أيام قليلة مما بات يُعرف باجتماع إنذار الحريق، بدأ اجتماع وادي نابا التالي.

بدأت كاثرين الاجتماع بإلقاء كلمتها المعتادة.

كاثرين: «لدينا أموال أكثر، ولدينا تكنولوجيا أفضل، ونملك فريقًا تنفيذيًّا على أعلى مستوى، ومع ذلك مازلنا متأخرين عن منافسينا في السوق. دعونا نتذكر أن سبب وجودنا هنا هو أن نبدأ في العمل كفريق واحد بشكل أكثر فعالية.»

قامت كاثرين بعد ذلك بإثارة موضوع شائك، ولكن بنبرة هادئة بقدر الإمكان.

كاثرين: «لدي سؤال سريع لكم. ماذا قلتم للموظفين عن أول اجتماع خارجي عقدناه؟»

ومع محاولات كاثرين، إلا أن هذا السؤال جعل الحاضرين يشعرون أنهم يخضعون لتحقيق.

تابعت كاثرين: «أنا لست هنا لأضيق عليكم الخناق. أنا فقط أعتقد أننا بحاجة لأن نلتزم بسلوكنا كفريق.»

أجاب جيف أولا: «لم أقل أي شيء لفريقي. لم أقل شيئًا على الإطلاق.»

ضحك الفريق على ذلك لأن جيف أصلا لم يعد لديه موظفون تحت قيادته.

مايكي: «لقد قلت فقط إننا قمنا بمجموعة من التدريبات التافهة.» كانت تحاول أن تكون فكاهية، ومع ذلك كان بقية أعضاء الفريق متأكدين أن هناك درجة من الصدق فيما قالته. فلم يضحك أحد على تعليقها.

مارتن موجها حديثه إلى كاثرين: «إذا كان لديك مشكلة مع أمر قمنا به في الاجتماع الخارجي الأول، إذن فلتخبرينا. لقد تحدثت مع فريقي بالفعل عما جرى في الاجتماع، حيث إنهم يريدون أن يعرفوا إن كنا نضيع وقتنا أم لا، وأعتقد أن هذا حقهم. وإذا كان ذلك يعني انتهاك السرية، إذن أقدم اعتذاري.»

شعر الفريق بذهول من هذه النبرة الجديدة على مارتن.

ضحكت كاثرين وقالت: «حسبك. أنا لست غاضبة من أحد هنا. وأنا لا أقصد أنه لا يجب علينا أن نتحدث مع فرقنا عن الاجتماع الخارجي. في الحقيقة، كان ينبغي أن أخبركم في الاجتماع السابق أن تتحدثوا مع فرقكم عما جرى في الاجتماع الخارجي.»

بدا مارتن مرتاحا لهذا التعليق.

ثم تحدثت جان: «تحدثت لفريقي عن الاجتماع، وربما قال أحدهم شيئًا لك.»

شعرت كاثرين كما لو كانت جان تعرف أن أحد أعضاء فريقها هو الذي أخبرها.

كاثرين: «حسنا، في الحقيقة، إنه أحد أعضاء فريقك هو الذي استحثني لطرح هذا السؤال. ولكن الأمر ليس متعلقًا بك أو بأي فرد بالتحديد. أنا أحاول فقط أن أفهم كيف تسير الأمور فيما يتعلق بالسرية والولاء.»

نِك: «ماذا تقصدين بالولاء؟»

كاثرين: «أقصد، ما الفريق الذي تعتبرونه الفريق الأول في الشركة؟»

لم تفاجأ كاثرين بحالة الارتباك التي أصابت الحاضرين، لذا رأت أن عليها تقديم بعض التفسير.

كاثرين: «هذه ليست محاضرة عن الاحتفاظ بسرية المعلومات. أو على الأقل، هذا ليس محور ما أحاول أن أقوله. ما أحاول أن أعرفه هو هل تعتبرون هذا الفريق بنفس أهمية الفرق التي تقودونها، أي أقسامكم.»

بدا الفريق أكثر فهما لمقصودها الآن.

سألت جان: «إذن، أنت تتساءلين إذا كنا نكشف لفرقنا أسرارا يجب أن تبقى بيننا فقط؟»

أومأت كاثرين.

جاء الرد الأول من مايكي: «أنا أقرب لفريقي من هذه المجموعة. أنا آسفة ولكن تلك هي الحقيقة.»

نِك: «وأنا أيضًا، باستثناء فريق المبيعات الذي توليت قيادته للتو، والذي أعتقد أنه سيكون أقرب لي من هذا الفريق أيضًا في غضون أسابيع قليلة.»

تحدثت جان بعد ذلك: «أعتقد أننا جميعا سنقول إننا نعتبر فرقنا أكثر أهمية من هذا الفريق. ولكن أعتقد أنني الأكثر قربا لفريقي.»

استرعى هذا التعليق انتباه جميع الحاضرين بالقاعة.

كاثرين: «هل لك أن تشرحي أكثر؟»

جان: «حسنا، كما يعلم الجميع هنا، أنا شديدة القرب من فريقي. فقد عمل خمسة منهم معي من قبل بشركات أخرى، وأنا أشعر بالأمومة تجاههم.»

مزح كارلوس: «إنها الأم الحنون.»

ضحك الفريق.

ابتسمت جان وأومأت برأسها، وقالت: «نعم، عليَّ أن أوافق على ذلك. وهذا لا يعني أنني أعطف عليهم بإفراط أو ما إلى ذلك. ولكن كل ما في الأمر هو أنهم يعلمون أنني على استعداد أن أفعل أي شيء من أجلهم.»

مارتن: «هذا ليس أمرا سيئا. فريقي يعلم أنني أحميه من أية عقبات تواجهه، ولذا فهم يدينون لي بالولاء نتيجة لذلك.»

أضافت جان: «كما أنهم لا يستقيلون عندما تتأزم الأمور. إن فريقي مخلص للغاية.»

اكتفت كاثرين بالاستماع، بينما شعر نِك أنها كانت على وشك أن تقدم تعليقا.

نِك: «هل تعتقدين أن هذا يمثل مشكلة؟ أعتقد أنك تريدين أن نكون مديرين جيدين.»

كاثرين: «دون أدنى شك. أنا سعيدة أن لديكم هذه المشاعر القوية تجاه فرقكم. وهذا يتفق مع ما علمته أثناء مقابلاتي الشخصية الأولى.»

انتظر الفريق وكأن لسان حالهم يقول: «إذن ما المشكلة؟»

استمرت كاثرين: «ولكن عندما تملك الشركة مجموعة من المديرين الجيدين الذين لا يعملون كفريق واحد، فهذا قد يخلق مشكلة كبيرة لهم وللشركة ويسبب التباسا حول من هو فريقهم الأول.»

جيف: «الفريق الأول؟»

كاثرين: «نعم، فريقكم الأول. وكل هذا مرتبط بعامل الخلل الأخير ـ إعطاء الأولوية للنتائج الفردية على حساب النتائج الجماعية. هذا الفريق يجب أن يكون هو فريقكم الأول. فمع تقديري واحترامي لمشاعركم نحو فرق عملكم، إلا أن ذلك لا يجب أن يكون على حساب الولاء الذي ينبغي أن نلتزم به تجاه هذه المجموعة.»

استوعب الفريق ما قالته كاثرين.

جان: «أعتقد أن هذا أمر صعب يا كاثرين. ربما يكون سهلاً بالنسبة لي أن أجلس هنا وأتفق معك وأعطيك تأكيدًا أن هذا هو فريقي الأول، ولكني لا أعتقد أنه يمكن لي أن أتخلى عن كل ما كافحت لبنائه في قسمي.»

حاول كارلوس أن يجد حلا وسطا.

كارلوس: «لا أعتقد أن عليك أن تتخلي عن ذلك.» نظر إلى كاثرين لتعزز كلامه.

كاثرين: «حسنا، لا يجب عليك أن تدمريه، ولكن يجب عليك أن تعطيه المرتبة الثانية. لا أعرف لماذا يعتقد العديد منكم أن هذا نوع من التخلي عن فرقكم.»

ومع أن الفريق شعر ببعض الإحباط، إلا أنهم أولوا هذا الطلب بعض التفكير.

حاول جيف تلطيف الأمر: «انظروا يا رفاق كم كنت أعتبركم فريقي الأول، فلم يكن هناك أحد أذهب إليه لأشكو همومي سواكم.» ضحك الجميع دون استثناء.

صحيح أن جيف كان يمزح، إلا أن الفريق كان يشعر بشيء من الحقيقة فيما قاله.

كاثرين: «لا أعرف كيف يمكنني التعبير عن ذلك، ولكن بناء فريق أمر صعب.»

لم يَرد أحد. رأت كاثرين بعض الريبة على وجوههم. لكنها لم تُعطِ اهتمامًا

كبيرا لهذه الريبة، حيث لم يعد الأمر يكمن في كون بناء الفريق أمرًا مهمًّا أم لا، بل بات يكمن فيما إذا كان باستطاعة هذه المجموعة أن تتحد وتصبح فريقا واحدا.

تقدم

كاثرين: «اسمعوا. لن نستطيع أن نحل هذا الأمر هنا الآن. إنها عملية طويلة تتطلب المرور بخطوات عديدة. ينبغي علينا الالتزام بخطتنا لبناء الفريق أولا.»

شعرت كاثرين أن المجموعة على وشك أن تغضب الآن، لذا رأت أن تطرح سؤالا بسيطا لتلطيف الأمور.

كاثرين: «كيف نسير في طريق تقدمنا؟»

تحدث جيف أولا: «أعتقد أننا لا نستطيع إنكار ما حدث منذ الاجتماع الخارجي الماضي. فمثلا إذا كنت قلت لي إن جي آر سيستقيل ونِك سيحل محله، لكنت اتهمتك بالتخطيط لكل ذلك من البداية.»

وافقه نِك: «حسنا، لم أفكر أبدا في القيام بهذا العمل، كما أنني بالتأكيد لم أعتقد أنني سأستمتع به. ولكن أعتقد أن الصورة الحالية جيدة، مع أننا نحتاج إلى القيام بجهد جهيد لتحقيق أرقام المبيعات التي نتمناها.»

حاولت كاثرين أن تعيد النقاش إلى مساره المحدد.

كاثرين: «ولكن ما مدى تقدمنا في العمل كفريق؟»

أجابت جان: «أعتقد أننا نعمل بطريقة جيدة، يبدو أننا ننتقل إلى الاتجاه الصحيح وبالتأكيد سيكون هناك اختلاف مثمر.»

ضحكت المجموعة على هذا التعليق.

كاثرين: «لا أعلم. بدأت أشك في ذلك. فلماذا؟»

كارلوس: «لا أعلم. أشعر أننا لا زلنا لا نناقش القضايا الكبرى. ربما لم يعد لدينا صبر.»

جان: «ماذا تقصد بالقضايا الكبرى؟»

كارلوس: «حسنا، لا أريد أن أهيج الدنيا ...»

كاثرين: «لكني أريدك أن تفعل ذلك.»

ابتسم كارلوس: «حسنا، أريد أن أتساءل إن كنا نضع مواردنا في المكان الصحيح لإنجاح هذه الشركة.»

شعر مارتن أن تعليق كارلوس موجه له. وكان محقا بالفعل.

مارتن: «ماذا تقصد بالموارد؟»

تمتم كارلوس: «حسنا، لا أعلم. أعتقد أن عدد المهندسين ضخم جدًّا، فهم يمثلون ثلث الشركة تقريبًا. وأعتقد أن بإمكاننا استخدام موارد أكثر في المبيعات والتسويق والاستشارة.»

لم يَعْتَد مارتن على مهاجمة تصريحات كهذا التصريح بشيء من الانفعال. فكان يفضل أن يستخدم ما كان يحب أن يطلق عليه اسم «الطريقة الساخرة» ـ وهي نسخة ساخرة من الطريقة السقراطية. وبينما كان على وشك أن يتحدى تعليق كارلوس بمهارة، تدخلت مايكي.

مايكي: «أتفق مع كارلوس. بصراحة، أنا لا أعلم ماذا يفعل نصف مهندسينا. وكنت أتمنى لو أننا استخدمنا أموالنا لعمل تسويق ودعاية أفضل.»

تنهد مارتن بصوت مسموع وكأن لسان حاله يقول: «مرة أخرى؟!» شعر جميع الحاضرين باشمئزازه.

مهدت كاثرين لما هو آت: «حسنًا، دعونا نتصارح، ولا ندعي بأن كل شيء يسير على ما يرام؛ فاكتشاف الطريقة المثلى لاستخدام المال هو ما ندين به حقًا للمساهمين والموظفين بالشركة. هذه ليست معركة دينية. بل إن الأمر متعلق بالاستراتيجية وخطة العمل.»

بعد أن نزعت كاثرين فتيل التوتر للحظات، أشعلت النار من جديد. وجهت كاثرين الحديث إلى مارتن.

كاثرين: «أعتقد أنك مللت من كثرة الاستجوابات عن استثمارنا في الهندسة.»

كان مارتن هادئا، ولكن حادًّا في نفس الوقت: «أنت محقة تمامًا. يبدو لي أن

الفريق لا يستطيع أن يفهم أمرا مهما، وهو أننا لا نستثمر في الهندسة بل نستثمر في التكنولوجيا. نحن شركة تكنولوجيا. فأنا لا أنفق المال على رحلات الجولف.»

صاح نِك: «هيا يا مارتن. المهندسون لا يلعبون الجولف.»

بعد أن لطَّف رئيس قسم المبيعات الجديد هذه اللحظات ببعض الفكاهة، استأنف الحوار.

نِك: «هذا لا يعني أننا نقول إنك غير مسئول شخصيا. ولكن ربما تكون منحازًا قليلا.»

لم يكن مارتن مستعدا للتراجع: «منحاز؟ اسمع، أنا لم أطلب أكثر مما أحتاجه، كما أنني أتحدث إلى المحللين ....»

تدخلت جان الآن: «انتظر يا مارتن. نحن لا نتساءل عن التزامك بسياسة الشركة. كل ما في الأمر هو أن معرفتك بالهندسة تفوق معرفتك بأي شيء آخر، وربما يدفعك ذلك إلى الرغبة في الاستثمار في المنتجات.» ثم انتقلت جان إلى قلب الموضوع، حيث قالت: «لماذا تشعر أنك متهم عندما يقدم أحد تعليقا على الهندسة؟»

بدا الأمر كما لو كانت جان قذفت مارتن بدلو من المياه الباردة.

أضافت مايكي، ولكن بأسلوب ألطف من المعتاد: «هي محقة، أنت تتصرف كما لو أننا نشكك في قدراتك.»

مارتن: «أليست هذه هي الحقيقة؟ أنتم تقولون إنني أغالي في تقدير الموارد التي نحتاجها لبناء منتجاتنا.»

شرحت جان بلباقة أكثر من مايكي: «لا. إن الأمر أشمل من ذلك يا مارتن. نحن نتساءل ما الذي تحتاجه منتجاتنا لتستطيع أن تنافس بشراسة في السوق وتفوز. نحن نتسائل عن الحجم الحقيقي للجهد الذي يجب أن نقوم به حتى نتمكن من مواكبة متطلبات سوق التكنولوجيا.»

خرجت كاثرين من دور الوسيط ودعمت وجهة نظر جان.

كاثرين: «وأعتقد أنك لا يمكنك القيام بذلك بمفردك، فيجب عليك أن تستمع إلى وجهات نظر الآخرين وتستفيد منها.»

كان من اللافت للنظر أنه كلما كان الحوار أكثر عقلانية، كان يبدو مارتن أكثر

شعورا بالإهانة. كان بإمكان مارتن أن يوبخ مايكي بسهولة على أسلوبها المتشدق، لكنه بدا مقيدا نتيجة لإنصاف جان وكاثرين ومنطقهما.

مارتن: «اسمعوا، أنا لست على استعداد أن أسمع هذا الهراء بعد كل هذا الجهد الذي بذلته أنا وفريقي لتطوير منتجاتنا.»

قبل أن يتمكن أحد من توضيح أن ذلك هو وصف لعامل الخلل الخامس، قطع مارتن الطريق عليهم.

مارتن: «نعم، أعلم أن ذلك يجعل اهتمامي بتجنب اللوم يبدو أكثر من اهتمامي بمساعدة الشركة على النجاح، ولكن ...» بدا وكأنه ليس لديه تفسير مناسب لسلوكه.

تدخلت جان: «لماذا تعتقدون أنني شحيحة فيما يتعلق بالأموال؟» كان هذا السؤال مجازيًّا، لذا أجابت هي عليه بنفسها.

جان: «إن الشيء الذي لا أتمناه هو أن أقرأ في جريدة وول ستريت أننا أفلسنا واضطررنا لتصفية الشركة وإغلاقها نهائيا. وكارلوس لا يريد قضايا خدمة العملاء أن تُغرقنا، ومايكي لا تتمنى أن نفشل لأننا لا نستطيع بناء اسمنا التجاري.»

بالرغم من هذا التوزيع المتساوي للوم، إلا أن مايكي لم تقبل حصتها في هذا التوزيع. نظرت إلى جان نظرة تقول: «أنا لست قلقة بهذا الشأن.»

تجاهلتها جان وقالت لبقية أفراد المجموعة: «نبدو جميعا وكأننا نتدافع للحصول على قوارب نجاة على ظهر تيتانك.»

نِك: «لا أعتقد أن الأمور بهذا السوء.»

حاولت كاثرين التلطيف من أثر استعارة مديرتها المالية: «حسنا، إذن نحاول جميعا أن نقف بالقرب من هذه القوارب بقدر الإمكان حتى نكون مستعدين.»

أعادت كاثرين الحوار مرة أخرى إلى الموضوع الرئيسي وسألت مارتن: «إذن أين وقفنا؟»

أخذ مارتن نفسا عميقا، وهزَّ رأسه كما لو كان لا يوافق على كل ما قيل، ثم فاجأ الجميع.

مارتن: «حسنا، هيا نحاول أن نفهم ذلك.»

ذهب إلى السبورة ورسم مخططًا لمنظومته بالكامل داخل الشركة، وأخذ في

شرح مهام كل عضو من أعضاء فريقه. شعر زملاؤه بذهول، أولا لأنهم لم يكونوا يعلمون كل ما يحدث في قسم مارتن، كما أنهم كانت تغيب عنهم كل تلك المعلومات التي شرحها.

بعد أن انتهى مارتن، أعطت كاثرين الفريق ساعتين لمناقشة مزايا وعيوب توسيع أو تقليص موارد قسم الهندسة، وكيف يمكن استغلالها في مجالات أخرى. وهنا ناقش الفريق الأمر وتبادلوا الآراء ومنهم من غيَّر رأيه ومنهم من تمسك به، حتى قرروا في النهاية أن الجواب الصحيح ليس واضحا.

ربما يكون أكثر الأحداث أهمية هو أن جميع أعضاء الفريق بما فيهم كاثرين أمسكوا القلم وذهبوا إلى السبورة لشرح نقطة ما.

أخيرا، قدم جيف حلا، حيث اقترح إلغاء أحد خطوط الإنتاج المزمع إضافتها مستقبلا بصورة كلية، وتأجيل خطوط إنتاج أخرى ستة أشهر على الأقل. واقترح نِك بعد ذلك إعادة توظيف بعض المهندسين في المبيعات وتدريبهم كي يساعدوا مندوبي المبيعات.

في خلال دقائق، وافق أعضاء الفريق، ووضعوا خطة زمنية لتنفيذ هذا التغيير، ونظروا بإعجاب إلى هذا الحل.

اقترحت كاثرين بعد ذلك الذهاب لتناول الغداء، وأضافت: «عندما نعود، سوف نتحدث عن طرق التعامل مع الخلافات الشخصية ومساءلة بعضنا بعضًا.»

المساءلة

بعد الغداء، عقدت كاثرين العزم على أن تدعم حماس الجلسة الصباحية، وفضلت أن تراهن بالتركيز على قضايا حقيقية بدلا من التدريبات.

لذا طلبت من نِك أن يقود الفريق لاستعراض تقدمهم نحو الوصول إلى الأهداف التي اتفقوا عليها. ذهب نِك إلى السبورة وكتب المهام الأربع التي اتفقت المجموعة على التركيز عليها خلال الاجتماع الخارجي السابق: ترويج المنتج، وتقييم أوضاع المنافسين، وتدريب فريق المبيعات، وكتيبات المنتج.

نِك: «حسنا، ماذا عن مشروع ترويج المنتج يا مارتن؟»

مارتن: «نحن نستبق الجدول المحدد. اتضح أن الأمر أسهل قليلا مما توقعنا، لذا سوف ننجز هذه المهمة قبل أسبوع أو اثنين من الموعد المحدد. ويجب هنا أن أوجه الشكر إلى كارلوس الذي ساعدنا كثيرا من أجل إنجاز هذه المهمة.»

نِك: «عظيم. ماذا عن تقييم أوضاع المنافسين يا كارلوس؟»

راجع كارلوس مجموعة من الأوراق كانت أمامه على المائدة وقال: «لقد جلبت ملخصًا عن ذلك معي لكني لا أجده.» توقف الآن عن البحث وتابع: «على أية حال، نحن لم نبدأ بعد. لم أستطع عقد اجتماع مع الفريق.»

نِك: «ولِمَ؟» كان نِك أكثر صبرا مما توقعت كاثرين.

كارلوس: «حسنا، بصراحة شديدة، لأن العديد من أعضاء فريقك لم يكونوا جاهزين للتعاون معي أو ربما كانوا مشغولين. وقد كنت أنا أيضًا مشغولا في مساعدة مارتن.»

ثم ساد الصمت.

رأى نِك أنه يجب عليه أن يكون بنَّاء.

نِك: «مَنْ فِي فريقي لم يكن جاهزا؟»

لم يرغب كارلوس فِي الإشارة إليهم: «أنا لا أشكو منهم. أنا فقط ...»

قاطعه نِك: «لا بأس يا كارلوس. أخبرني فقط من يجب أن يكون أكثر استجابةً.»

كارلوس: «حسنا، أعتقد أنه جاك وكين. لست متأكدًا إن كان ...»

قاطعته كاثرين هذه المرة: «هل يرى أحد مشكلة هنا؟»

أجاب نِك: «نعم، يجب أن أتحدث إلى فريقي عن الأولويات ويجب أن أتأكد أنهم على استعداد لدعم كارلوس.»

أكدت كاثرين أن هذا صحيح، لكنها كانت تبحث عن شيء آخر.

كاثرين: «ولكن ماذا عن كارلوس؟ ألا تعتقد أنه كان ينبغي عليه أن يخبرك بهذه المشكلة مبكرا؟ لم يعترض عليه أي منكم عندما قال إنه لم يبدأ مهمته بعد.»

ساد الصمت مرة أخرى.

كان كارلوس متعقلًا بما يكفي ولم يرد ردا أحمق على رئيسته، بل بدأ يفكر فِي الأمر بشيء من الموضوعية.

تدخل مارتن: «أعتقد أنه من القاسي أن ننتقد شخصا يساعد الجميع دائمًا بكل نشاط وحماس.»

أومأت كاثرين ثم أضافت بحزم: «أنت محق. ولكن هذا ليس مبررًا كافيًا. الحقيقة هي أن كارلوس أحد نواب رئيس الشركة، وينبغي عليه وضع أولوياته بطريقة أفضل وفقا لما اتفقنا عليه، وينبغي عليه أن يشكو أي فرد لا يستجيب إليه.»

شعرت كاثرين أن كارلوس بدأ يشعر بأنه يتعرض لانتقاد غير منصف من جانبها، لذا وجهت الحديث إليه مباشرة.

كاثرين: «أنا أستخدمك كمثال يا كارلوس، لأنني أعرف أنك شخص متعقل. ولكن هذا يمكن أن ينطبق على أي شخص. ربما يصعب مساءلة بعض الأشخاص لأنهم يقدمون مساعدات كبيرة، أو لأنهم يتجنبون الانتقاد، أو ربما لأنهم يثيرون الخوف بتهكماتهم. أعتقد أنه ليس من السهل إخضاع أي شخص للمساءلة، حتى أبنائنا.»

أومأ بعض أعضاء الفريق برءوسهم.

تابعت كاثرين: «أريدكم جميعا أن يسأل بعضكم بعضًا عما تفعلون، وكيف تقضون وقتكم، وإن كنتم تحرزون تقدما أم لا.»

مايكي: «ولكن هذا يبدو فقدانا للثقة.»

هزت كاثرين رأسها: «لا، الثقة لا تقتضي بالضرورة أن يسير جميع الأفراد على نفس الخط، وألا يكون أحد بحاجة للضغط عليه. الثقة هي معرفة أنه عندما يضغط عليك أحد أعضاء الفريق، فهو يفعل ذلك لأنه يهتم بالفريق.»

أوضح نِك: «ولكن يجب ألا نضغط بطريقة تغضب الناس.»

بدا ذلك كسؤال، لذا أجابت كاثرين: «بالتأكيد. اضغط ولكن باحترام، وضع في اعتبارك دائمًا أن الشخص الآخر ربما يكون على صواب. ولكن عليك أن تضغط على أية حال. ولا تمتنع عن ذلك أبدا.»

بدا الفريق أنه استوعب هذه النقطة جيدًا، وتركتهم كاثرين للحظات حتى يفهموها بشكل كامل. ثم طلبت من نِك أن يستمر.

نِك: «حسنا، وصلنا إلى البند الثالث، وهو برنامج تدريب رجال المبيعات، وهذه هي مهمتي، ونحن نسير على قدم وساق في هذا الأمر. لقد وضعت برنامجًا تدريبيًّا لمدة يومين لفريق المبيعات، وأعتقد أننا يجب علينا جميعا حضور هذا التدريب أيضًا.»

بدت مايكي غير مصدقة: «لماذا؟»

نِك: «لأننا جميعا يجب أن نعتبر أنفسنا رجال مبيعات. خاصة وأن إتمام تلك الثماني عشرة صفقة هو أولويتنا الأولى.»

لم تدع كاثرين مجالا للشك: «بالتأكيد.»

استمر نِك: «إذن سوف نشترك جميعا، ونحن بحاجة إلى أن نعلم كيف نساعد مندوبي مبيعاتنا.» أطلع نِك الجميع على تاريخ التدريب.

بدت مايكي وكأنها لازالت حانقة.

نِك: «هل هناك مشكلة يا مايكي؟»

مايكي: «لا، لا. استمر.»

لكن نِك لم يقبل هذا الرد: «لا، إذا كان لديك سبب مقنع لعدم حضور التدريب،

فأنا على استعداد لسماعه.» توقف قليلا ليرى إن كانت سترد، لكنها لم تفعل، لذا استمر نِك: «بصراحة، أنا لا أعتقد أن هناك شيئا أكثر أهمية من ذلك.»

أخيرا، ردت مايكي بتهكم: «حسنا، وأنا أريد من الجميع أن يحضروا اجتماع التسويق الأسبوع القادم.»

احتفظ نِك بهدوئه مرة أخرى: «حقا؟ لو كنت ترين ذلك، فسوف نحضر.»

مايكي لم تفكر حتى في عرضه: «انس الأمر. سأحضر تدريب المبيعات. لا أريد أحدًا منكم أن يحضر اجتماع التسويق، ما عدا مارتن.»

عند هذه اللحظة، أصبحت كاثرين متأكدة تمامًا أن مايكي ينبغي أن ترحل.

مساهمة فردية

انتقل نِك إلى البند الرابع في القائمة: «حسنا، ماذا عن كتيبات المنتج؟» وجه سؤاله إلى مايكي.

مايكي: «نحن جميعا مستعدون.»

نِك كان مندهشا بعض الشيء: «حقا؟»

شعرت مايكي أن زملاءها لم يصدقوها، لذا أمسكت بحقيبتها وأخرجت مجموعة من الكتيبات، وأخذت توزعها على الفريق.

مايكي: «من المقرر أن نطبع هذا الأسبوع المقبل.»

انبهر الجميع بالتصميم، وشعرت كاثرين أن معظمهم راضٍ عن جودة المادة.

ولكن بدا نِك متضايقًا: «كان يجب عليك إخباري بذلك، لأن بعض رجال المبيعات يقومون الآن بإعداد أبحاث عن العملاء من أجل هذه الكتيبات، وسيشعرون ببعض الاستياء عندما يكتشفون أن ...»

قاطعته مايكي: «إن فريقي لديه خبرة بهذه الأمور أكثر من أي فريق آخر بالشركة. ولكن إذا كان أحد في قسمك يرغب في إضافة تعليقاته وآرائه، فلا مانع من ذلك.» كان من الواضح أنها لم تعتقد أن هذا أمر ضروري.

بدا نِك منقسما على نفسه بين انبهاره بالتصميمات وشعوره بالإهانة من الطريقة التي قدمت بها مايكي التصميمات.

نِك: «حسنا، سأرسل لك قائمة بأسماء ثلاثة أشخاص أو أربعة يجب أن يروا هذا قبل أن نأخذ الخطوة التالية.»

حاول جيف أن يلطف من حدة الموقف: «حسنا، في كل الأحوال، لقد قمت أنت وفريقك بعمل رائع يا مايكي.»

بالغت مايكي في سعادتها بهذه المجاملة: «لقد اجتهدت كثيرا، وأعتقد أنني أفضل شخص يقوم بهذه التصميمات.»

شعر الجميع بامتعاض نحو مايكي.

في لحظة اندفاع نادرا ما تحدث، رأت كاثرين أنها لا تستطيع أن تنتظر أكثر من ذلك، فأعلنت أنه حان الوقت للراحة، وطلبت من الجميع الانصراف ما عدا مايكي.

المحادثة

بمجرد أن ترك الجميع القاعة وأغلقوا الباب خلفهم، شعرت كاثرين بالندم ورأت أنه كان عليها أن تتريث قليلا. وبدا لسان حالها الآن: «كيف يمكنني الخروج من هذا الموقف.» لكنها كانت تعلم أنه لا مجال للتراجع الآن.

لم تكن مايكي تعلم ماذا يوشك أن يحدث، ولم تستطع كاثرين تحديد إن كان هذا الجهل سيجعل الأمور أسهل أم أصعب.

كاثرين: «سيكون هذا حوارا صعبا يا مايكي.»

بدا من نظرات مايكي أنها أدركت الأمر ولكنها أخفت ذلك سريعا.

مايكي: «حقا؟»

كاثرين: «أعتقد أنك غير مناسبة لهذا الفريق يا مايكي. وأعتقد أنك لا ترغبين أن تكوني هنا. هل تفهمين مقصدي؟»

شعرت مايكي بصدمة شديدة، وهذا أدهش كاثرين التي كان لسان حالها يقول: «كان عليها أن تتوقع ذلك.»

مايكي: «أنا؟ بالطبع أنت تمزحين. من بين كل أعضاء الفريق، تعتقدين ...» لم تكمل مايكي الجملة، لكنها أدارت حدقتيها في كاثرين عن عمد بدهشة وتساءلت مرة أخرى: «أنا؟»

أرادت مايكي أن تفهم: «على أي أساس تقولين ذلك؟»

شرحت كاثرين بهدوء: «مايكي، لا أعتقد أنك تُكنين احتراما لزملائك. وأنت لست على استعداد أن للتتعاون معهم. وأثناء الاجتماعات، يكون لك تأثير سيئ عليهم يجعلهم أقل تركيزا وأقل حماسا، بما فيهم أنا.» ومع أن كاثرين كانت تدرك أن كل

كلمة تقولها صحيحة، إلا أنها شعرت فجأة أن اتهاماتها قد تبدو سطحية لشخص لم يألف هذا الموقف.

مايكي: «تعتقدين أنني لا أحترم زملائي؟ المشكلة هي أنهم هم الذين لا يحترمونني. فهم لا يقدرون مجالي وخبرتي. وهم بالتأكيد لا يفهمون كيف يسوِّقون البرامج.»

استمعت كاثرين في صمت، وكانت ثقتها تزداد في صحة قرارها مع كل كلمة تصدر من فم مايكي.

وعندما شعرت مايكي بذلك، بدأت تهاجم بهدوء أكثر، ولكن بِغِلٍّ.

مايكي: «كاثرين، في رأيك، كيف سيكون رد فعل مجلس الإدارة على تركي الفريق؟ ففي أقل من شهر، سيكون قد خسر الفريق رئيسي قسمي المبيعات والتسويق. كنت سأقلق على وظيفتي لو كنت مكانك.»

كاثرين: «أقدر اهتمامك يا مايكي.» كان رد كاثرين يحمل شيئا من التهكم: «ولكن وظيفتي ليست تجنب المواجهة مع مجلس الإدارة. ولكن وظيفتي هي بناء فريق تنفيذي قوي يساعد على إنجاح هذه الشركة. ولا أعتقد أنك ترغبين في أن تكوني جزءًا من هذا الفريق.»

مايكي: «هل تعتقدين حقا أن تركي الفريق سيساعد هذه الشركة؟»

أومأت كاثرين: «نعم. وأعتقد أن ذلك سيكون أفضل لك أيضًا.»

مايكي: «كيف؟»

قررت كاثرين أن تكون أمينة ولطيفة بقدر الإمكان: «حسنا، ربما تجدين شركة تقدر مهاراتك وأسلوبك أكثر من هذه الشركة.» أرادت كاثرين أن تمتنع عن قول الجملة التالية، ولكنها رأت أن مايكي يجب أن تسمعها: «ولكن أعتقد أن ذلك لن يكون سهلاً إذا لم تنظري في أمرك.»

مايكي: «ماذا تعنين؟»

كاثرين: «يعني ذلك أنك تبدين لاذعة طوال الوقت يا مايكي. وربما يكون هذا الأمر متعلقًا بديسيجن تك ...»

قاطعتها مايكي: «بالتأكيد هو متعلق بديسيجن تك، لأنني لم أواجه مشكلات بهذا الحجم من قبل.»

كانت كاثرين متأكدة أن ذلك غير صحيح، ولكنها قررت ألا تضع الملح على الجرح: «إذن ستكونين أسعد في مكان آخر.»

حملقت مايكي في المائدة التي أمامها. وشعرت كاثرين أن مايكي بدأت تتقبل الأمر. لكن كاثرين كانت مخطئة.

المقاومة الأخيرة

استأذنت مايكي لتستجمع شتات أفكارها. وعندما عادت بعد دقائق، بدت أكثر انفعالا وتصميما.

مايكي: «حسنا، أولا، لن أستقيل. عليك أن تفصليني عن العمل. وزوجي محامٍ، وأعتقد أنه لن يكون من السهل عليك رفع قضية ضدي.»

لم تتقهقر كاثرين، ولكنها ردت بكل إخلاص وعطف: «لن أفصلك. وأنت لست ملزمة بأن تغادري.»

بدت مايكي مرتبكة.

أوضحت كاثرين الموقف: «ولكن عليك أن تغيري سلوكك كليةً، وبشكل سريع.» توقفت كاثرين لتعطي مايكي الفرصة لاستيعاب ما تقوله. ثم تابعت: «وبصراحة، أنا لا أعتقد أنك ترغبين في تغيير سلوكك.»

كانت النظرة التي على وجه مايكي توحي بأنها حقا لا ترغب في تغيير سلوكها، إلا أنها مع ذلك دافعت عن نفسها: «لا أعتقد أن سلوكي هو المشكلة هنا.»

ردت كاثرين: «بالتأكيد سلوكك ليس المشكلة الوحيدة، لكنه يمثل قضية حقيقية. أنت لا تشاركين في أية مجالات أخرى خارج قسمك. وأنت لا تقبلين النقد من زملائك، ولا تعتذرين عندما تخرجين عن النص.»

مايكي: «متى خرجت عن النص؟»

كاثرين: «لا أعرف من أين أبدأ. فهناك إدارتك لحدقتيكِ بازدراء، تلك الحركة التي لا تفارق عينيك. وهناك التعليقات الفظة والبذيئة، كقولك لمارتن إنه

سافل. وهناك أيضًا عدم اهتمامك بحضور تدريب المبيعات، مع أن ذلك هو قمة أولويات الشركة. أعتقد أن ذلك كله خروج عن النص.»

جلست مايكي في صمت مطبق، وبدا أنها بدأت تدرك حجم المشكلة التي تقع فيها. ومع ذلك، كان ما يزال لديها بعض الذخيرة قبل أن تسلم للهزيمة: «اسمعي، لقد سئمت من الشكاوى، وبالتأكيد لن أتغير من أجل إرضاء هذه المجموعة الفاشلة، وأنا لن أسهل عليك الأمر وأغادر بهذه السهولة. إنها مسألة مبدأ.»

ظلت كاثرين واثقة: «أي مبدأ؟»

لم تستطع مايكي تقديم إجابة محددة. كل ما فعلته هو أنها نظرت إلى كاثرين ببرود، وهزت رأسها.

لقد مرت دقيقة كاملة تقريبًا. لم تبادر كاثرين بكسر الصمت، حيث أرادت أن تعطي الفرصة لمايكي لتجلس وتفكر وترى عدم صحة حججها. أخيرا، قالت مايكي: «أريد الحصول على إجازة مدتها ثلاثة أشهر، أي انقطاع، حيث أريد أن يعرض سجلي الرسمي أنني استقلت برغبتي.»

شعرت كاثرين بارتياح الآن، وأصبحت على استعداد لتلبية جميع طلبات مايكي. ولكنها رأت أنه من الأفضل أن لا تقول ذلك صراحة وبشكل مباشر حتى تحفظ لمايكي احترامها: «لست متأكدة من كل ذلك، ولكني سأرى إن كان بإمكاني فعل شيء.»

مرت لحظات أخرى من الصمت، ثم قالت مايكي: «إذن، هل ترغبين أن أغادر الآن؟ أقصد، ألا يمكن أن أنتظر حتى العشاء؟»

أومأت كاثرين وقالت: «يمكنك أن تأتي إلى الشركة الأسبوع القادم لتحصلي على متعلقاتك وتقابلي قسم الموارد البشرية.»

مايكي: «أنتم في طريق الضياع الآن. لم يعد لديكم قائد للمبيعات أو التسويق. ولن أفاجأ إذا خسرتم بعض أعضاء فريقي نتيجة لذلك.» أرادت مايكي أن تعاقب كاثرين بطريقة أو بأخرى.

ولكن كاثرين تعرضت لمثل هذه المواقف مرات عديدة من قبل، ولذلك فقد أمضت بعض الوقت مع فريق مايكي لتعرف إن كانوا يرون في مايكي نفس العيوب التي

يراها الجميع. مع ذلك، شعرت كاثرين أنه من الأفضل أن تُظهر درجة من الاهتمام: «حسنا، بالتأكيد سوف أتفهم الأمر إذا حدث ذلك، ولكن أتمنى ألا يحدث.»

هزت مايكي رأسها مرة أخرى، كما لو كانت على وشك أن تطلق هجوما آخر. لكنها أخذت حقيبتها وغادرت.

انتقاد

أمضت كاثرين ما تبقى من فترة الراحة في السير بين حقول العنب. وعندما استُؤنف الاجتماع، كانت كاثرين تشعر بنشاط، إلا أنها لم تكن مستعدة لما كان على وشك أن يحدث.

قبل أن تبدأ كاثرين الموضوع، سأل نِك: «أين مايكي؟»

أرادت كاثرين أن تنقل الرسالة لكن دون أن تبدو سعيدة: «لن تعود مايكي مرة أخرى. سوف تترك الشركة.»

لم تتوافق نظرات الجالسين حول المائدة مع توقعات كاثرين، حيث كان الكل مندهشا.

جان: «كيف حدث ذلك؟»

كاثرين: «حسنا، ما سأقوله الآن يجب أن يكون سريًّا لأسباب قانونية متعلقة بالموظفين الراحلين.»

أومأ الجميع.

كانت كاثرين مباشرة: «لقد رأيت أن مايكي ليست مستعدة لتغيير سلوكها. وكان سلوكها يسبب أذى للفريق. لذا طلبت منها أن تترك الشركة.»

لم يرد أحد. نظر بعضهم إلى بعض، ونظروا إلى الكتيبات التي لازالت موجودة أمامهم على المائدة.

أخيرا، تحدث كارلوس: «يا إلهي. لا أعرف ماذا أقول. ماذا كان رد فعلها؟ ماذا سنفعل بشأن التسويق؟»

تابع نِك قائمة الأسئلة: «وماذا سنقول للموظفين؟ والصحافة؟»

كاثرين: «لا أريد أن أتحدث كثيرا عن رد فعل مايكي. كانت مندهشة قليلا، وغاضبة بعض الشيء، وهذا هو رد الفعل المعتاد في مثل هذه المواقف.»

انتظرت المجموعة حتى تكمل كاثرين الحديث عن رد فعل مايكي.

تابعت كاثرين: «وفيما يتعلق بما سنفعله بخصوص التسويق، فسوف نبدأ في البحث عن نائب رئيس جديد. ولكن لدينا مجموعة من الأشخاص الممتازين الذين يمكنهم أن يتولوا هذا الأمر مؤقتا. أنا لست قلقة بهذا الشأن.»

بدا أن الجميع قد استوعب شرح كاثرين وبدوا متفقين معها.

كاثرين: «وسوف نقول للموظفين والصحافة إن مايكي سوف تنتقل إلى مكان آخر. ولكن لا ينبغي أن نشعر بفزع من ردود الفعل الأولى. إذا عملنا سويا بشكل جيد وأحرزنا تقدمًا، فسوف يدرك الموظفون والمحللون أيضًا أهمية ما قمنا به. وأعتقد أن معظم الناس، خاصة الموظفين، لن يكونوا مندهشين كثيرا.»

كانت كاثرين تدرك أن عليها أن تدفع الفريق بقوة ليركز على قضايا العمل الحقيقية وينسى قضية مايكي.

مهمة شاقة

على مدار ما تبقى من اليوم وحتى ظهيرة اليوم التالي ركز الفريق على تفاصيل العمل وخاصة المبيعات، ومع أنهم أحرزوا تقدما أكيدا، إلا أن كاثرين لا تنكر أن رحيل مايكي لازال يؤثر على الجو العام. لذا قررت أن تدخل منطقة الخطر.

بعد انتهاء وقت الغداء، خاطبت كاثرين المجموعة: «أود أن أتحدث لعدة دقائق عما يشغل بالكم حاليا. أريد أن أعرف كيف يشعر الجميع تجاه ترك مايكي الشركة. لأننا يجب أن نتأكد أننا نتعامل مع هذا الأمر كفريق قبل أن أقف أمام الشركة وأشرح لهم الموقف الأسبوع المقبل.» كانت تدرك كاثرين من خلال خبراتها السابقة أن فصل أي موظف في الشركة كان دائمًا يثير نوعا من الشك بين باقي الموظفين حيث يعتقدون أن دورهم سيأتي.

نظر أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض ليروا من سيبدأ. بدأ نِك.

نِك: «أعتقد أنني قلق فقط أن نخسر عضوا آخر من الفريق التنفيذي.»

أومأت كاثرين ولكنها أرادت أن تقول: «لكنها لم تكن أبدا عضوا في هذا الفريق!»

أضافت جان: «أنا أعرف أنها كانت إنسانة صعبة، ولكن جودة عملها كانت جيدة جدًّا. والتسويق مهم جدًّا لنا الآن. ربما كان يجب علينا أن نسامحها ونتغاضى عن سلوكها.»

أومأت كاثرين لتشير إلى الجميع أنها تسمعهم: «هل يريد أحد أن يضيف شيئا؟»

أشاح مارتن بيده وقال: «أعتقد أنني أريد فقط أن أعرف من التالي.»

صمتت كاثرين قليلا قبل أن ترد، ثم قالت: «دعوني أحكي سريعا لكم قصة عن نفسي. قصة لا أفخر بها.»

استرعى ذلك انتباه الجميع.

تجهمت كاثرين، كما لو كانت لا تريد أن تقول ما هي على وشك أن تقوله: «أثناء الفصل الدراسي الأخير لي في الجامعة، عملت متعهدة في شركة بيع بالتجزئة في سان فرانسيسكو، حيث كنت أدير قسما صغيرا للمحللين الماليين. كان ذلك هو أول منصب إداري حقيقي أتولاه، وكنت أتمنى أن أحظى بوظيفة دائمة في هذه الشركة بعد التخرج.»

رغم افتقار كاثرين للقدرة على التحدث أمام العامة، إلا أنها كانت بارعة في سرد القصص. أكملت تقول: «لقد ورثت مجموعة رائعة من الأشخاص. كانوا مجتهدين جميعا، ولكن كان هناك شخص بعينه يكتب تقارير أكثر وأفضل من الآخرين. سوف أطلق عليه فِرِدّ. كان فِرِدّ يؤدي كل ما أطلبه منه باجتهاد وكفاءة حتى أصبح أقرب أعضاء الفريق لي وكنت أثق به وأعول عليه كثيرا. لكن لم يستطع أحد في القسم تحمل فِرِدّ. ولكي أكون صادقة، لم أكن أتحمله أنا أيضًا. فلم يكن يساعد أحدا في عمله، وكان دائمًا يريد أن يُظهر للجميع أنه أفضل منهم جميعا في عمله، وكان ذلك لا شك فيه. على أية حال، اشتكى جميع أعضاء الفريق من فِرِدّ مرات عديدة. كنت أصغي لهم باهتمام وحرص وتحدثت إلى فِرِدّ بهدوء وطلبت منه تغيير سلوكه. لكني تجاهلتهم تقريبًا لأنني اعتقدت أنهم مستاءون منه بسبب مهاراته العالية. وكان الأهم من ذلك هو أني لم أرد أن أعاقب أفضل عضو في الفريق.»

بدا الفريق متفقًا معها حتى الآن.

تابعت كاثرين: «أخيرا، بدأت إنتاجية القسم تتدهور، ولذا أعطيت مهام أكثر إلى فِرِدّ، الذي بالرغم من أنه اشتكى قليلا من ذلك إلا أنه أنجز المطلوب بإتقان. كان في اعتقادي أن فِرِدّ هو من يحمل أعباء القسم على عاتقه. ولكن سرعان ما بدأت معنويات القسم تتدهور أسرع من أي وقت مضى، كما تدهور الأداء سريعا أيضًا. مرة أخرى، جاء بعض المحللين يشتكون لي من فِرِدّ، وبات من الواضح أنه كان يسهم في مشكلات المجموعة أكثر مما تخيلت. وبعد تفكير عميق، اتخذت أول قراراتي المهمة.»

جيف: «قمتي بفصله؟»

ابتسمت كاثرين: «لا. قمت بترقيته.»

صُدم الجميع.

أومأت كاثرين برأسها: «هذا صحيح. فِردّ كان أول من يترقى على يدي كمديرة. وبعد أسبوعين، استقال ثلاثة من المحللين السبعة، وسقط القسم في بحر من الفوضى. لقد تخلفنا كثيرا في العمل، وطلب مديري أن يقابلني حتى يتحدث إليَّ بشأن ما يجري في القسم. شرحت له موقف فِردّ، ولماذا خسرت باقي المحللين. وفي اليوم التالي، اتخذ قرارا مهما.»

خمن جيف مرة أخرى: «قام بفصله.»

ابتسمت كاثرين: «لقد فصلني أنا.»

بدا الفريق مندهشا.

جان: «ولكن عادةً لا تقوم الشركات بفصل المتعهدين.»

أصبحت كاثرين تهكمية بعض الشيء: «حسنا. هيا نَقُلْ إن مهمتي انتهت بشكل مفاجئ، ولم يريدوا إزعاج أنفسهم بطلب عودتي.»

ابتسم نِك ومارتن، وحاولا ألا ينفجرا ضحكا. أكملت كاثرين تعليقها: «وبالتأكيد فصلوني.»

ضحك كل من بالقاعة.

جيف: «وماذا حدث لفِردّ؟»

كاثرين: «سمعت أنه استقال بعد عدة أسابيع، وقاموا بتعيين شخص آخر ليدير القسم. وتحسن الأداء سريعًا بعد أقل من شهر من مغادرته، مع أن القسم فقد ثلاثة محللين من أصل سبعة.»

جيف: «هل تقصدين أن سلوك فِردّ وحده أضر بـ ٥٠٪ من إنتاجية المجموعة؟»

كاثرين: «لا. ليس سلوك فِردّ هو السبب.»

بدت المجموعة حائرة.

تابعت كاثرين: «بل التغاضي عن سلوك فِردّ هو السبب. انظروا، إنهم قاموا بفصل الشخص الذي يستحق الفصل.»

صمت الجميع. وبدوا شاعرين بألم رئيستهم، وأخذوا يربطون بين قصة كاثرين وما حدث في اليوم السابق.

بعد مرور بعض اللحظات، أوضحت كاثرين نقطتها أكثر: «أنا لا أخطط لفصل أي منكم. ولهذا السبب فعلت ما فعلته.»

وقتئذ، بدا أن الفريق كله قد فهمها جيدًا.

استئناف العمل

بعد العودة إلى الشركة، عقدت كاثرين اجتماعا مع جميع الموظفين لمناقشة موضوع مغادرة مايكي ومناقشة قضايا أخرى متصلة بالشركة. شعر الجميع بتخوف بعد هذا الاجتماع، حيث إنهم شعروا أن الأيام القادمة قد تحمل أخبارا غير سارة لهم، وقد قلل ذلك من عزائمهم.

لذا فأثناء الاجتماع التالي للفريق التنفيذي، أمضت كاثرين والمجموعة أكثر من ساعة في مناقشة كيف سيستبدلون رئيسة قسم التسويق. وبعد جدال ساخن حول إمكانية ترقية أحد أعضاء فريق مايكي، تدخلت كاثرين لتدلي بدلوها.

كاثرين: «حسنا، كانت مناقشة جيدة، وتمكنت من سماع جميع الأطراف. هل يريد أحد إضافة أية تعليقات أخرى؟»

لم يرد أحد، لذا واصلت كاثرين قائلةً: «أعتقد أننا يجب أن نجد شخصًا يمكنه أن يرتقي بالقسم ويساعدنا في التسويق. وبقدر ما أفضل أن أقوم بترقية داخلية لأحد الموظفين، إلا أنني لا أرى أحدًا في القسم يصلح لهذه المهمة في الوقت الحالي. ولذلك يجب أن نبدأ في البحث عن شخص جديد.»

أومأ الجميع برءوسهم للتعبير عن دعمهم لهذا الرأي، بما في ذلك هؤلاء الذين كانوا يعترضون على الفكرة.

كاثرين: «ولكني أستطيع أن أؤكد لكم أننا سنجد الشخص المناسب. هذا يعني أننا جميعا سنعقد مقابلات مع المرشحين حتى نجد شخصًا يظهر ثقة، ويبدي استعداده للمشاركة في الاختلاف، واستعداده للالتزام بقرارات الفريق، وقابليته للمساءلة، وقدرته على التركيز على نتائج الفريق وأهدافه وليس أهدافه الشخصية.»

باتت كاثرين متأكدة أن فريقها بدأ يستوعب نظريتها جيدًا. وبعد أن طلبت من جيف أن ينظم البحث عن نائب الرئيس الجديد، انتقلت إلى الحديث عن المبيعات.

أعلن نِك أنه قد تم إحراز تقدم في بعض الجوانب: «أعتقد أننا بحاجة إلى مندوبي مبيعات أكثر.»

كانت جان تدرك أن نِك يطلب أموالا أكثر وحاولت أن توقف هذا التفكير سريعا: «لا أريد أن أضيف نفقات أكثر لأن ذلك سيعني أن حصتك سترتفع. لا نريد أن نغرق في الديون.»

نفخ نِك وهز رأسه بغضب كما لو كان يريد أن يقول: «ها أنت مرة أخرى.» وقبل أن يدرك أحد ماذا كان يجري، كان نِك وجان يتجاذبان أطراف الحديث بقوة على المائدة، كل يحاول إقناع الآخر وإقناع باقي الفريق بوجهة نظره.

بعد لحظات صمت قليلة، قالت جان بإحباط: «لم يتغير أي شيء هنا. ربما لم تكن مايكي هي المشكلة بعد كل ذلك.»

أيقظ ذلك الجميع.

تدخلت كاثرين مبتسمة: «انتظروا. انتظروا. أنا لا أرى أية مشكلة هنا. هذا هو نوع من الاختلاف الذي كنا نتحدث عنه الشهر الماضي. هذا جيد.»

جان: «أعتقد أنني لا أرى الأمر بهذا الشكل. نحن نبدو وكأننا نتشاجر.»

كاثرين: «أنتم تتشاجرون فعلا. ولكن بشأن قضايا مهمة. هذه هي مهمتكم. وإذا لم تفعلوا ذلك، لن تجدوا أحدا يحل لكم مشكلاتكم.»

جان: «أتمنى أن يستحق الأمر ذلك.»

ابتسمت كاثرين مرة أخرى: «ثقي بي. إن الأمر يستحق ذلك.»

على مدار الأسبوعين التاليين، بدأت كاثرين تضغط على فريقها بقوة حول سلوكهم. فقد لامت مارتن على سلوكه أثناء الاجتماعات. وطلبت من كارلوس أن يواجه الفريق بمسألة عدم استجابتهم لقضايا خدمة العملاء. وأمضت وقتا طويلا مع جان ونِك حتى يتوصلا إلى حل وسط فيما يتعلق بقضايا الميزانية.

مع ذلك، كان الأهم مما فعلته كاثرين هو ردود الفعل التي تلقتها، حيث بدا الفريق أكثر تماسكا وأكثر شعورا بالجماعية الآن.



الجزء الرابع

تقدم



الحصاد

مع أن آخر اجتماعات كاثرين في وادي نابا كان يتمتع بجو مختلف عن الاجتماعات الأخرى، إلا أنه بدأ بالكلمات المعهودة.

كاثرين: «نحن نملك فريقا تنفيذيا لديه خبرة أكثر من منافسينا. ولدينا أموال أكثر منهم. وبفضل مارتن وفريقه، نمتلك تكنولوجيا أفضل منهم بكثير. ولدينا مجلس إدارة لديه من العلاقات والاتصالات ما يفوق أي مجلس إدارة آخر. ولكن مع كل ذلك، نحن نتخلف عن منافسينا بمركزين من حيث العائدات ونمو عدد العملاء. وأعتقد أننا جميعا نعرف السبب وراء ذلك.»

رفع نِك يده وقال: «كاثرين، كفانا من هذه الكلمات.»

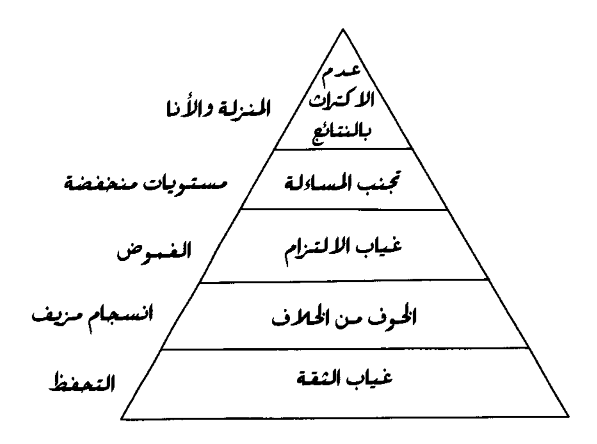
كاثرين: «لماذا؟»

نِك: «أعتقد أنها كانت مناسبة منذ عدة أسابيع عندما كنا ...» لم يرغب نِك إكمال الجملة.

كاثرين: «سوف أتوقف عن هذا الخطاب عندما لا يصبح حقيقيًّا. لا زلنا نتخلف عن اثنين من منافسينا. كما أننا لم نصل بعد إلى المكان الذي نرغبه كفريق.»

تابعت كاثرين: «ولكن هذا لا يعني أننا نسير في المسار الخاطئ. في الحقيقة، إن أول شيء سنفعله اليوم هو أننا سنعود إلى الخلف قليلا ونقيِّم وضعنا كفريق.»

ذهبت كاثرين إلى السبورة ورسمت المثلث مرة أخرى، وكتبت عوامل الخلل الخمسة.



ثم سألت: «ما وضعنا الآن؟»

فكر الفريق في السؤال أثناء تفحصهم للنموذج من جديد.

أخيرا، بدأ جيف التحدث: «بالتأكيد نحن نثق ببعضنا الآن أكثر من شهر مضى، مع أنني أعتقد أنه لا يزال أمامنا الكثير لنقوم به في هذا الاتجاه.»

أومأ الجميع برءوسهم.

أضافت جان: «ونحن نسير بشكل جيد فيما يتعلق بالاختلاف والصراع، مع أنني لم أعْتَدْ عليه بعد.»

طمأنتها كاثرين: «لا أعتقد أن أحدًا يمكنه أن يتعود على الاختلاف بشكل كامل. وإذا كان الاختلاف مزعجا قليلا، إلا أنه في هذه الحالة يكون في مكانه الصحيح. المهم أن نستمر في ذلك.»

نِك: «بالنسبة للالتزام، فقد بدأنا نتحسن فيما يتعلق بالالتزام بأهداف الشركة. لا نواجه مشكلة في ذلك. أما بالنسبة لعامل المساءلة، فهذا هو أكثر ما يقلقني.»

جيف: «لماذا؟»

نِك: «لأنني غير متأكد إن كنا مستعدين أن يواجه بعضنا بعضًا أم لا، وذلك إذا لم يؤد أحد عمله بالشكل المطلوب، أو إذا بدا أن أحدًا يعمل ضد مصلحة الفريق.»

مارتن: «بالتأكيد سأواجه أي شخص وجها لوجه.»

فوجئ الجميع أن هذا التعليق جاء من قبل مارتن.

تابع مارتن: «لا أعتقد أنني سأتحمل العودة إلى ما كانت عليه الأمور من قبل. ولذا فإذا خُيرت بين قليل من التوتر الشخصي وتصارع السياسات، فسأختار التوتر الشخصي.»

ابتسم نِك إلى زميله العجيب ثم أكمل النموذج: «حسنا، لا أعتقد أننا سنواجه مشكلة فيما يتعلق بالنتائج.»

شعرت كاثرين بمنتهى السعادة لرؤية هذا التوافق الكبير بين أعضاء الفريق.

كاثرين: «اسمعوا، أنا أوافق على معظم ما قلتموه عن الفريق. أنتم تسيرون في الاتجاه الصحيح. ومع ذلك أريد أن أؤكد لكم أنه ستكون هناك أيام عديدة خلال الشهور القليلة المقبلة تتساءلون فيها إن كنتم أحرزتم أي تقدم على الإطلاق. إن الأمر سيأخذ أسابيع عديدة من التغير السلوكي قبل أن تروا تأثيرًا ملموسًا على النتائج.»

وجدت كاثرين سهولة في اتفاق الفريق معها حول هذه النقطة. ورأت أنها في حاجة إلى التأكيد على أهمية هذه النقطة.

كاثرين: «أقول لكم ذلك لأننا لم نخرج من منطقة الخطر بعد. فقد رأيت فرقا كثيرة تتراجع بعد إحرازها لتقدم يفوق التقدم الذي أحرزناه. إن الأمر كله يكمن في ضبط النفس والمثابرة على ما نقوم به.»

بقدر ما كانت كاثرين مستاءة من نفسها لأنها قالت ذلك، إلا أنها شعرت براحة في نفس الوقت؛ لأنها أعدت الفريق للمشكلات التي يواجهها أي فريق في طريقه إلى التخلص من عوامل خلله. وعلى مدار اليومين التاليين، تعرض الفريق لهذه المشكلات. ففي بعض الأحيان يعملون سويا بروح تعاونية كبيرة، وفي أحيان أخرى كان يحدث العكس. ما كان يدعو إلى الدهشة هو أنهم لم يناقشوا مفهوم العمل الجماعي بشكل مباشر قط، وفسرت كاثرين ذلك بأنه إشارة إلى أن الفريق يحرز تقدمًا. وقد حدث أمران أثناء فترات الراحة وتناول الطعام أكدا لها أنها محقة.

الأمر الأول ـ هو أن أعضاء الفريق كانوا يجلسون سويا وهذا على عكس ما كان يحدث أثناء الاجتماعات الخارجية السابقة.

والأمر الثاني ـ هو أن الفريق أصبح أكثر ضوضاء عن ذي قبل، وكان الصوت المهيمن على المحادثات هو صوت الضحكات.

وبحلول نهاية الاجتماع، ومع أنهم كانوا مجهدين بشكل واضح، كان الجميع يريد تحديد مواعيد لعقد لقاءات واجتماعات أخرى.

استبطان المشاعر

بعد ثلاثة أشهر من انتهاء آخر اجتماع خارجي، عقدت كاثرين أول اجتماع ربع سنوي لها مع الفريق في أحد الفنادق المحلية. وكان رئيس التسويق الجديد، جوزيف تشارلز، قد انضم إلى ديسيجن تك قبل أسبوع، وكان هذا هو أول اجتماع له مع الفريق.

بدأت كاثرين الاجتماع بإذاعة إعلان لم يكن يخطر على بال أحد.

كاثرين: «هل تتذكرون جرين بانانا؟ الشركة التي ناقشنا إمكانية شرائها خلال الشهور الماضية؟»

أومأ الجميع.

كاثرين: «حسنا، من الواضح أن نِك كان محقا في أنهم قد يصبحون منافسين لنا. إنهم يريدون شراء ديسيجن تك.»

صُدم الجميع، باستثناء جيف الذي علم بالعرض من خلال اجتماع مجلس الإدارة. ولكن لم يشعر أحد بالصدمة كما شعر بها نِك.

نِك: «كنت أعتقد أن لديهم مشكلات مالية؟»

كاثرين: «هذا صحيح. وأعتقد أنهم كسبوا أموالا طائلة الشهر الماضي، وشعروا فجأةً بالجوع، ولذلك أرادوا شراء شيء، فقدموا لنا هذا العرض.»

جان: «وما تفاصيل العرض؟»

نظرت كاثرين إلى الملحوظات التي بحوزتها وقالت: «قدموا عرضا يُقدر بأكثر مما نستحقه على حالتنا الحالية.»

جان: «وما رأي مجلس الإدارة؟»

أجاب جيف بالنيابة عن كاثرين: «لقد تركوا الأمر لنا لنقرر.»

لم يرد أحد. بدا الأمر كما لو كانوا يحسبون المبالغ التي سيخرجون بها من هذا العرض إذا تم.

أخيرا، صدر صوت غاضب بلكنة بريطانية كسر هذا الصمت.

مارتن: «مستحيل.»

التفت الجميع إلى مارتن. لقد تحدث بنبرة لم يسمعوها منه مطلقا من قبل.

مارتن: «مستحيل أن أترك هذا المكان بعد كل ذلك وأسلمه إلى شركة مسماه باسم فاكهة لم تنضج بعد.»

انفجر الجميع ضحكا.

جان: «أعتقد أنه لا ينبغي أن نرفض هذا العرض بسرعة. لا يوجد ضمان أننا سنفلح ونجلب أموالا كهذه.»

دعم جيف وجهة نظر جان: «ومجلس الإدارة لا يعتقد أنه عرض سيئ.»

بدا مارتن أنه لا يصدق جيف: «إذن لماذا تركوا لنا القرار؟»

صمت جيف للحظات ثم أخذ يشرح: «لأنهم يريدون أن يتأكدوا أننا على استعداد للقتال وبذل كل ما بوسعنا من أجل هذه الشركة.»

مارتن: «ماذا؟»

أوضح جيف لزميله البريطاني: «يريدون أن يعرفوا إذا كنا نرغب في الاستمرار هنا أم لا، وإذا كنا حقا ملتزمين بالشركة.»

جوزيف لخص الموقف: «إنه سبر لما في دواخلنا.»

تحدث كارلوس للمرة الأولى أثناء الاجتماع وقال: «أنا ضد هذا العرض.»

جيف: «وأنا أيضًا.»

أومأ نِك وكاثرين وجوزيف برءوسهم.

نظر مارتن إلى جان وقال: «وماذا عنك يا جان؟»

ترددت جان للحظة ثم قالت: «جرين بانانا؟! هل تمزح معي؟»

ضحك الجميع.

أعادت كاثرين الاجتماع إلى موضوعه الرئيس، وأرادت استغلال هذا الحماس للتحدث عن قضايا العمل المهمة.

كاثرين: «حسنا، لدينا العديد من الموضوعات المهمة التي يجب أن نناقشها اليوم. هيا نبدأ.»

على مدار الساعات التالية، قام الفريق بشرح عوامل الخلل الخمسة لجوزيف. شرح نِك أهمية وجود الثقة بين أعضاء الفريق. وقامت جان وجيف بتغطية موضوعي الصراع والالتزام. وتحدث كارلوس عن المساءلة، وأخذ مارتن على عاتقه شرح العامل الأخير الخاص بالنتائج. ثم قام الفريق بعد ذلك باستعراض نتائج اختبار مايرز-بريجز الخاص بجوزيف، وشرحوا له أدوارهم ومسئولياتهم، وكذلك أهدافهم الجماعية.

الأهم من ذلك هو أنهم شاركوا في حوار على مدار اليوم اعتبره جوزيف أجمل الحوارات التي سمعها في حياته، وانتهت هذه الحوارات باتفاقات بين أعضاء الفريق ولم تحدث مشكلة واحدة.

بحلول نهاية الاجتماع، قرر جوزيف أنه انضم إلى أحد أفضل الفرق التنفيذية التي رآها في حياته، وتمنى أن يصبح جزءًا فعالا من هذا الفريق.

المسيرة

على مدار السنة التالية، ازدادت مبيعات ديسيجن تك بشكل كبير وسريع، وحققت أهدافها الخاصة بالعائدات خلال ثمانية أشهر فقط. انتقلت الشركة إلى المركز الأول في مجالها، ولكن كان لا يزال عليها أن تبتعد عن منافسها الرئيسي.

مع تطور الأداء بشكل جوهري، شهدت الشركة إحلالا للموظفين، وارتفاع المعنويات بمعدل ثابت، باستثناء انحدار مؤقت عندما فقدت الشركة بعض أرقامها.

عندما حدث ذلك، شجع الجميع، بما فيهم رئيس مجلس الإدارة، كاثرين لكي لا تُحبط، خاصة وأنها قد أحرزت تقدمًا لا يمكن لأحد إنكاره.

مع وصول عدد الموظفين إلى أكثر من ٢٥٠ شخصًا، قررت كاثرين أن الوقت قد حان لتقليل عدد الفريق التنفيذي. كانت تؤمن كاثرين أنه كلما ازداد حجم الشركة، يجب أن يكون عدد التنفيذيين أقل. وبعد إضافة رئيس جديد لقسم المبيعات ومديرين اثنين للموارد البشرية، ازداد عدد الفريق إلى ثمانية أعضاء. إن ذلك لا يعني أن كاثرين لا تستطيع التعامل مع الاجتماعات الفردية التي تجريها كل أسبوع، ولكن يكون من الصعب إجراء مناقشات سلسة وجوهرية خلال اجتماعات الفريق بوجود تسعة أشخاص يجلسون حول المائدة. حتى مع تحول الفريق من الفردية إلى الجماعية، فإنها مسألة وقت فقط قبل أن تطفو المشاكل على السطح مرة أخرى.

لذا فبعد مرور أكثر من عام على انتهاء آخر اجتماع خارجي في نابا، قررت كاثرين القيام ببعض التغييرات التنظيمية، وقامت بتوضيح هذه التغييرات لكل عضو من أعضاء الفريق. تقرر أن يتولى نِك منصب رئيس قسم العمليات مرة أخرى، وتقرر أن يصبح كارلوس ورئيس قسم المبيعات الجديد تحت قيادة نِك، وبذلك لن يعودا جزءًا

من الطاقم التنفيذي. وتقرر أيضًا أن يصبح قسم الموارد البشرية تحت قيادة جان. وبذلك تقلص عدد فريق كاثرين إلى خمسة وهم: مارتن رئيسًا لقسم التكنولوجيا، وجان مديرة مالية، ونِك مديرًا لقسم العمليات، وجوزيف قائدًا لقسم التسويق، وجيف رئيسًا لقسم تطوير الأعمال.

بعد أسبوع، عقدت كاثرين اجتماعا مع الفريق لمدة يومين. وقبل أن تبدأ كاثرين الاجتماع، سألتها جان: «أين جيف؟»

ردت كاثرين بأسلوب مباشر: «هذا ما أردت أن نتحدث عنه أولا اليوم. لن يأتي جيف إلى هذه الاجتماعات بعد اليوم.»

صُعق كل من بالقاعة، وذلك بسبب ما قالته كاثرين للتو، وبسبب الأسلوب الجاف الذي أذاعت به الخبر.

أخيرا، سألت جان السؤال الذي فكر فيه الجميع: «هل استقال جيف؟»

بدت كاثرين مندهشة بعض الشيء من السؤال: «لا.»

مارتن: «هل قمتِ بفصله؟»

فجأةً بدا لكاثرين ما كان يفكر فيه الفريق: «لا، بالطبع لا. لماذا أفصل جيف؟ كل ما في الأمر هو أن جيف أصبح تحت قيادة نِك من الآن فصاعدا. وقد اتفقت أنا وهو أن ذلك أفضل بكثير من الوضع السابق.»

بالرغم من شعورهم بالراحة لأن جيف لم يُفصل أو يستقيل، كان هناك شيء لا زال يزعجهم.

جان: «كاثرين، أعتقد أن ذلك أفضل حقا، وبصراحة، أعتقد أن نِك سعيد لوجود جيف في فريقه.»

أومأ نِك لتأكيد ذلك، ثم تابعت جان: «ولكن ألا تعتقدين أنه يشعر بخيبة أمل نتيجة لذلك؟ أعلم أننا ينبغي ألا نهتم بالرتبة أو الأنا وما إلى ذلك، لكنه عضو مجلس إدارة ومؤسس. هل فكرتِ في كل ذلك؟»

ابتسمت كاثرين بثقة: «لقد كانت فكرة جيف يا رفاق.»

صمت الجميع. تابعت كاثرين: «قال إنه بقدر ما كان يريد أن يبقى في الفريق، إلا أنه رأى من الأفضل أن يكون جزءًا من فريق نِك. وأنا حقيقة أعطيته فرصة لتغيير

رأيه، لكنه أكد أن ذلك هو القرار الصحيح من أجل مصلحة الشركة ومصلحة الفريق.»

منحت كاثرين الفريق بعض الوقت ليفكروا بانبهار في رئيسهم التنفيذي السابق.

ثم تابعت: «أعتقد أننا ندين لجيف ولكل فرد داخل الشركة لجهودهم في النجاح الذي وصلنا إليه. هيا نبدأ.»

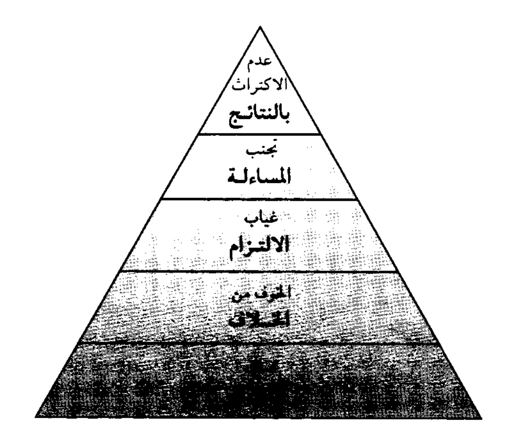
النموذج

صحيح أن بناء فريق متماسك أمر صعب، لكنه ليس معقدا. في الواقع، من الضروري الحفاظ على بساطة العملية، سواء كنت تدير الفريق التنفيذي لشركة متعددة الجنسيات، أو قسما صغيرا داخل إحدى المنظمات الكبيرة، أو حتى إذا كنت مجرد عضو في فريق يحتاج إلى بعض التحسين. لهذا الغرض، تم إعداد هذا الجزء من الكتاب ليقدم لك دليلا عمليا واضحا ومختصرا عن كيفية استخدام النموذج الخاص بعوامل الخلل الخمسة في سبيل تحسين وتطوير فريقك. حظا سعيدا.

نظرة شاملة للنموذج

على مدار خبرتي التي اكتسبتها من خلال العمل مع العديد من الرؤساء التنفيذيين وفرق عملهم، وجدت بوضوح أن هناك حقيقتين حاسمتين بشأن العمل الجماعي: الحقيقة الأولى تكمن في أنه لا يزال من الصعب على معظم الشركات بناء فريق عمل بالمعنى الحقيقي للكلمة. بينما تتمثل الحقيقة الثانية في أن معظم الشركات تفشل في تحقيق هذا العمل الجماعي لأنها تقع ـ عن غير دراية ـ ضحية خمسة أفخاخ طبيعية لكنها خطيرة في نفس الوقت، هذه الأفخاخ أطلق أنا عليها اسم عوامل خلل العمل الجماعي.

وقد يُساء تفسير هذه العوامل إذا تم التعامل معها باعتبارها خمس قضايا منفصلة ويمكن معالجة كل منها بمعزل عن الأخرى. لكنها تشكل في الواقع نموذجا مترابطا، لدرجة أن عاملا واحدا يمكن أن يقضي تمامًا على نجاح الفريق. سوف نلقي نظرة شاملة على كل عامل وعلى النموذج الذي يحتوي هذه العوامل لجعل الصورة أكثر وضوحا.



١. عامل الخلل الأول هو غياب الثقة بين أعضاء الفريق. ينشأ غياب الثقة في الأساس من عدم رغبة هؤلاء الأعضاء في المكاشفة. وأعضاء الفريق الذين يحاولون حماية أنفسهم ولا يرغبون في التحدث عن أخطائهم ونقاط ضعفهم يجعلون من المستحيل بناء قاعدة للثقة.

٢. وهذا الفشل في بناء ثقة يعد من العوامل المدمرة لأنه يمهد الطريق لعامل الخلل الثاني: الخوف من الخلاف ومن ثم الصراع. إن فريق العمل الذي يفتقر إلى الثقة يكون غير قادر على الدخول في جدل فكري حماسي وفعال. وبدلا من ذلك، يلجأ أعضاء الفريق إلى مناقشات مستترة وتعليقات متسمة بالحذر.

٣. وإن الافتقار إلى اختلاف صحي وبنَّاء يعد مشكلة كبيرة لأنه يتسبب في ظهور العامل الثالث: غياب الالتزام. فبدون أن يقدم أعضاء الفريق آراءهم في نطاق جدل حماسي ومفتوح، يكون من النادر التزام أعضاء الفريق بالقرارات، مع أنهم قد يتظاهرون بالاتفاق داخل الاجتماعات.

٤. وبسبب هذا الافتقار لالتزام حقيقي، ينشأ عامل الخلل الرابع: تجنب المساءلة. فبدون التزام الفريق بحوار مفتوح وخطة عمل واضحة المعالم، يصعب على أعضائه محاسبة بعضهم بعضًا على أعمال وتصرفات تعود بنتائج عكسية على مصلحة الفريق.

٥. ويمكن للفشل في المساءلة أن يخلق بيئة خصبة لظهور عامل الخلل الخامس: عدم

الاكترات بالنتائج. ويظهر هذا العامل عندما يضع أعضاء الفريق احتياجاتهم الفردية (مثل الأنا والرغبة في الترقي والتقدير) أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق.

ولذلك، يتدهور العمل الجماعي إذا ظهر عامل خلل واحد من هذه العوامل، وذلك يشبه السلسلة التي تتكسر إحدى حلقاتها.

من الطرق الأخرى التي تساعد على فهم هذا النموذج اتباع عكس هذه العوامل - أي الجوانب الإيجابية - وتخيُّل كيفية تصرف أعضاء الفريق المتماسك:

١. يثق بعضهم ببعض.
٢. يدخلون في اختلاف يرتكز حول الأفكار.
٣. يلتزمون بالقرارات وخطط العمل.
٤. يحاسب بعضهم بعضًا بشأن تطبيق هذه الخطط.
٥. يركزون على إنجاز النتائج والأهداف الجماعية.

إذا كان ذلك يبدو بسيطا، فهو كذلك لأنه بسيط بالفعل، على الأقل من الناحية النظرية. ومع ذلك، فمن الناحية العملية، يكون الأمر صعبا للغاية لأنه يتطلب مستويات من التدريب والمثابرة والتي لا يقدر عليها سوى القليل جدًّا من الفرق.

وقبل أن نتعمق في بحث كل عامل من عوامل الخلل واستكشاف طرق التغلب عليها، ربما يكون من المفيد أن تقوم بتقييم فريقك وتحديد أين تكمن فرص التحسين والتطوير داخل منظمتك.

تقييم الفريق

الاستبيان المدرج في الصفحات التالية هو أداة تشخيصية مباشرة، صُممت لتساعدك في تقييم قابلية فريقك لعوامل الخلل الخمسة. وفي نهاية هذا الاستبيان، سوف تجد شرحا مبسطا عن كيفية ترتيب الأهداف وتفسير النتائج الممكنة. وإن أمكن، اطلب من جميع أعضاء فريقك إكمال هذا الاستبيان واستعرض النتائج، وناقش الاختلافات الموجودة في الردود، وهذا سيساعدك في التعرف على الجوانب الخفية في قلب الفريق.

التعليمات: استخدم الاستبيان التالي لتحديد كيفية تطبيق كل بند على فريقك. ينبغي عليك الإجابة بصدق وواقعية دون أن تعيد التفكير في إجاباتك.

٣ = عادةً

٢ = أحيانًا

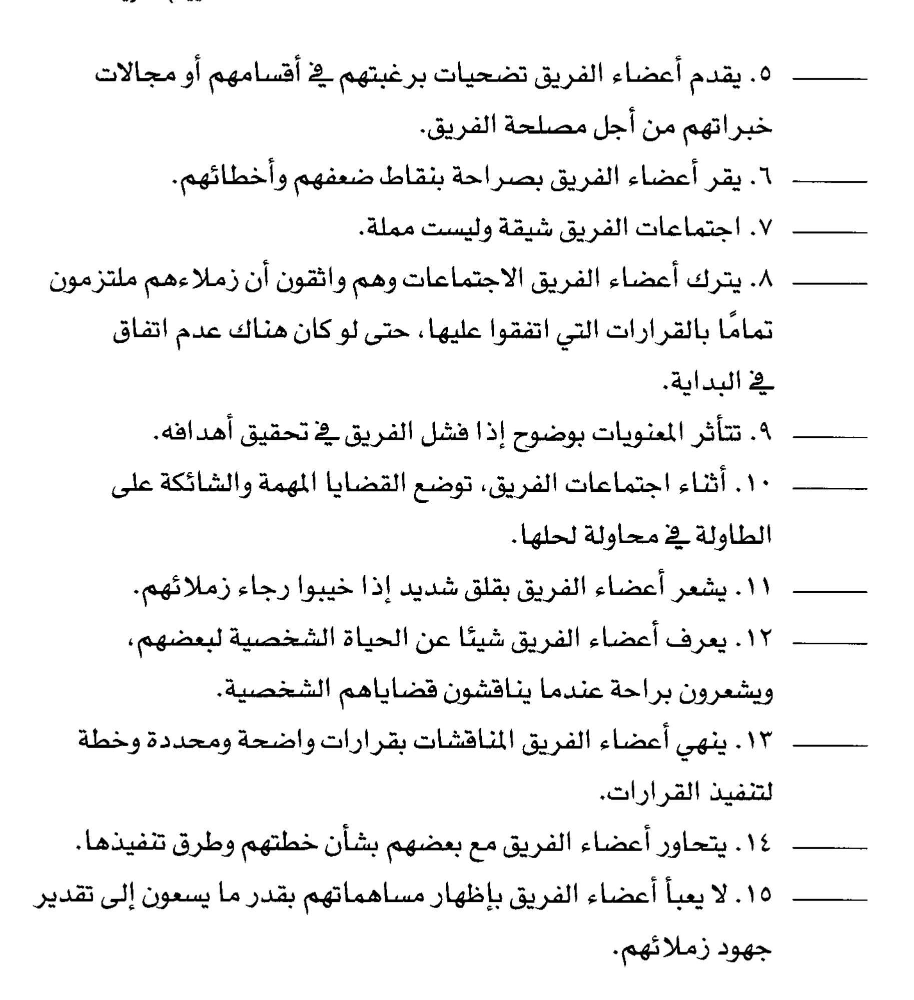
١ = نادرًا

_____ ١. يناقش أعضاء الفريق قضايا العمل بحماسة وصراحة.

_____ ٢. يصارح أعضاء الفريق بعضهم بعضًا ويناقشون أوجه القصور والسلوكيات غير البناءة.

_____ ٣. يعلم أعضاء الفريق الكثير عن مهام زملائهم وكيف يسهمون في المصلحة العامة للفريق.

_____ ٤. يعتذر أعضاء الفريق بعضهم لبعض، بسرعة وبصدق، عندما يقولون أو يقومون بشيء غير مناسب أو له آثار سلبية على الفريق.



______ ٥. يقدم أعضاء الفريق تضحيات برغبتهم في أقسامهم أو مجالات خبراتهم من أجل مصلحة الفريق.

______ ٦. يقر أعضاء الفريق بصراحة بنقاط ضعفهم وأخطائهم.

______ ٧. اجتماعات الفريق شيقة وليست مملة.

______ ٨. يترك أعضاء الفريق الاجتماعات وهم واثقون أن زملاءهم ملتزمون تمامًا بالقرارات التي اتفقوا عليها، حتى لو كان هناك عدم اتفاق في البداية.

______ ٩. تتأثر المعنويات بوضوح إذا فشل الفريق في تحقيق أهدافه.

______ ١٠. أثناء اجتماعات الفريق، توضع القضايا المهمة والشائكة على الطاولة في محاولة لحلها.

______ ١١. يشعر أعضاء الفريق بقلق شديد إذا خيبوا رجاء زملائهم.

______ ١٢. يعرف أعضاء الفريق شيئًا عن الحياة الشخصية لبعضهم، ويشعرون براحة عندما يناقشون قضاياهم الشخصية.

______ ١٣. ينهي أعضاء الفريق المناقشات بقرارات واضحة ومحددة وخطة لتنفيذ القرارات.

______ ١٤. يتحاور أعضاء الفريق مع بعضهم بشأن خطتهم وطرق تنفيذها.

______ ١٥. لا يعبأ أعضاء الفريق بإظهار مساهماتهم بقدر ما يسعون إلى تقدير جهود زملائهم.

مجموع النقاط

اجمع نقاطك للبنود السابقة كما هو موضح بالأسفل.

عامل الخلل الأول: غياب الثقة	عامل الخلل الثاني: الخوف من الخلاف	عامل الخلل الثالث: غياب الالتزام	عامل الخلل الرابع: تجنب المساءلة	عامل الخلل الخامس: عدم الاكتراث بالنتائج
بند ٤: ______	بند ١: ______	بند ٣: ______	بند ٢: ______	بند ٥: ______
بند ٦: ______	بند ٧: ______	بند ٨: ______	بند ١١: ______	بند ٩: ______
بند ١٢: ______	بند ١٠: ______	بند ١٣: ______	بند ١٤: ______	بند ١٥: ______
المجموع: ______	**المجموع:** ______	**المجموع:** ______	**المجموع:** ______	**المجموع:** ______

إذا كانت النتيجة ٨ أو ٩، فربما يشير ذلك إلى أن عامل الخلل لا يمثل مشكلة لفريقك.

إذا كانت النتيجة ٦ أو ٧، يشير ذلك إلى أن عامل الخلل قد يمثل مشكلة.

إذا كانت النتيجة من ٣ إلى ٥، فربما يشير ذلك إلى ضرورة التعامل مع عامل الخلل.

بغض النظر عن النتيجة، من الضروري الوضع في الاعتبار دائمًا أن كل فريق بحاجة إلى عمل مستمر، لأنه بدون ذلك، سيقع أي فريق ضحية لهذه العوامل بما في ذلك أقوى الفرق.

فهم العوامل الخمسة وكيفية التغلب عليها

عامل الخلل الأول: غياب الثقة

تكمن الثقة في قلب فرق العمل الفعالة والمتماسكة، وبدونها يصبح العمل الجماعي مستحيلا.

لسوء الحظ، يُعتقد أن كلمة الثقة قد فقدت تأثيرها وأصبحت بالية. ولهذا السبب يجب أن نحدد جيدًا ما المقصود بكلمة ثقة.

في السياق الذي نتحدث فيه ـ وهو بناء فريق عمل ـ الثقة هي إيمان أعضاء الفريق بأن نوايا زملائهم حسنة تجاههم، وأنه لا داعي لأن يكون الفرد متحفظا أو حذرا من زملائه. في الأساس، يجب أن يشعر أعضاء الفريق بأمانٍ بعضهم نحو بعض.

هذا الوصف يتعارض مع أحد التعريفات القياسية للثقة، ذلك التعريف الذي يرتكز حول القدرة على التنبؤ بسلوك أي شخص، بناء على الخبرة السابقة. على سبيل المثال، ربما نثق بأن فردا ما سوف يعطينا جودة عالية لأنه دائمًا يقدم جودة عالية.

صحيح أن ذلك قد يكون من الأمور المرغوبة، إلا أنه ليس كافيا لتمثيل ذلك النوع من الثقة الذي يميز الفرق العظيمة، والذي يتطلب أن يتحدث أعضاء الفريق عن نقاط ضعفهم وأخطائهم دون الخوف من أن تُستخدم هذه المكاشفة ضدهم.

ومع بساطة هذا الأمر، إلا أنه يتحقق فقط عندما يشعر أعضاء الفريق براحة حقيقية بعضهم تجاه بعض، ويبدءون في التصرف بدون حذر ودون الاهتمام بحماية

أنفسهم. ونتيجة لذلك، يمكنهم إذن أن يركزوا طاقاتهم ونشاطهم على عملهم، بدلا من التركيز على التوترات الشخصية وتصارع السياسات.

إن تحقيق هذا النوع من الثقة أمر صعب؛ لأنه على مدار التقدم الوظيفي ومراحل التعليم، يكون هناك تنافس بين الزملاء، وخاصة المتفوقين منهم، وكل شخص يحاول أن يحمي سمعته وما توصل إليه. ويكون إذن من الصعب عليهم إطفاء هذه الغرائز من أجل مصلحة الفريق، مع أن ذلك بعينه هو المطلوب.

وتكاليف الفشل في تحقيق ذلك تكون باهظة جدًّا. فالفريق الذي يفتقر إلى الثقة يضيع الكثير من الوقت والطاقة في إدارة تصرفاتهم وتفاعلاتهم مع سائر الأعضاء. كما أنهم يميلون إلى ازدراء اجتماعات الفريق، ولا يحاولون بأية طريقة تقديم المساعدة إلى الآخرين. وكنتيجة لذلك، تكون المعنويات والسلوكيات في مثل هذه الفرق سيئة في العادة، وتكثر حالات الاستقالة بين الموظفين.

الفريق الذي تنعدم الثقة بين أعضائه ...

- يخفي بعضهم عن بعض نقاط ضعفهم وأخطائهم.
- يترددون في طلب المساعدة أو تقديم معلومات بناءة.
- يترددون في عرض المساعدة خارج نطاق المسئوليات الموكلة إليهم.
- يتسرعون في الحكم على نوايا الآخرين.
- لا يقرون بمهارات الآخرين وخبراتهم ولا يفيدون منها.
- يهدرون الوقت والطاقة في إدارة تصرفاتهم بهدف التأثير في الآخرين.
- يضمرون الضغائن.
- يخشون الاجتماعات ويختلقون أعذارا لتفادي قضاء الوقت سويا.

الفريق الذي يثق فيه أعضاؤه بعضهم ببعض ...

- يقرون بنقاط ضعفهم وأخطائهم.
- يطلبون المساعدة.
- يتقبلون استجوابهم، وتقديم الآراء بشأن المسئوليات الموكلة إليهم.
- لا يتسرعون في الحكم على نوايا وأفعال الآخرين.
- لا يترددون في تقديم التوجيهات والمساعدة.
- يقدرون مهارات زملائهم وخبراتهم ويفيدون منها.
- يركزون وقتهم وجهدهم على القضايا المهمة، وليس تصارع السياسات.
- يتطلعون إلى الاجتماعات وأي فرص أخرى للعمل.

اقتراحات لمعالجة غياب الثقة

كيف يمكن لأي فريق بناء الثقة بين أعضائه؟ للأسف، لا يمكن تحقيق الثقة القائمة على الإقرار بنقاط الضعف بين عشية وضحاها. فهي تتطلب تجارب مشتركة على مر الوقت، والكثير من المتابعة والصدق، وفهمًا عميقًا للميزات الفردية التي يتحلى بها أعضاء الفريق. ومع ذلك، إذا وضع الفريق تركيزه في هذا الأمر، يمكنه تسريع العملية كثيرًا، وتحقيق الثقة في وقت قصير نسبيًّا. فيما يلي بعض الأدوات التي بإمكانها المساعدة في تحقيق ذلك.

تمرين السيرة الذاتية: في أقل من ساعة، يمكن للفريق أن يأخذ الخطوات الأولى نحو بناء الثقة. هذا التمرين البسيط يقضي بأن يجيب أعضاء الفريق المشاركين في الاجتماع بالتناوب على مجموعة صغيرة من الأسئلة حول سيرتهم الذاتية. يجب ألا تكون الأسئلة ذات طبيعة حساسة، ويمكن أن تتضمن هذه الأسئلة ما يأتي: عدد الأخوة والأخوات، الموطن، تحديات الطفولة الفريدة، الهوايات المفضلة، الوظيفة الأولى، وأسوأ وظيفة اشتغلَ بها. ومن خلال وصف هذه السمات والخبرات، يبدأ أعضاء

الفريق في الارتباط بعضهم ببعض على أساس شخصي أكبر، وينظر بعضهم إلى بعض من الناحية الإنسانية. ويؤدي ذلك إلى تعاطفٍ وتفاهم كبيرين بين أعضاء الفريق، كما يؤدي إلى كسر الحواجز بين أعضاء الفريق. (الحد الأدنى للوقت المطلوب: ٣٠ دقيقة).

تمرين فعالية الفريق: يعد هذا التمرين أكثر دقة وأكثر صلة بالموضوع من التمرين السابق، ولكن ربما يحمل بعض المجازفة. يتطلب هذا التمرين أن يقوم أعضاء الفريق بتحديد المساهمة الأهم التي يقدمها كل زميل إلى الفريق، وكذلك المجال الذي يحتاج إلى تحسين أو إلغاء من أجل مصلحة الفريق. ينبغي على كل عضو إذن أن يقدم إجاباته، ويجب التركيز على شخص واحد في كل مرة، ويمكن البدء بقائد الفريق مثلا.

وفي حين أن هذا التمرين قد يبدو تطفليًّا بعض الشيء وخطيرًا من النظرة الأولى، إلا أنه بإمكانه الكشف عن الكثير من المعلومات المفيدة والبناءة في غضون ساعة. ومع أن تمرين فعالية الفريق يتطلب قدرا من الثقة لكي يكون مفيدًا، إلا أنه يمكن لأي فريق ـ ولو كان يشوبه بعض عوامل الخلل ـ الاستفادة بهذا التمرين. (الحد الأدنى للوقت المطلوب: ٦٠ دقيقة).

مواصفات الشخصية ونمط السلوك: تعد هذه الأداة إحدى أهم أدوات بناء الثقة وأكثرها فعالية. فهي تساعد على تحطيم القيود من خلال السماح للأعضاء بفهم بعضهم بعضًا على نحو أفضل وأعمق.

إن أفضل طريقة تحليلية لمواصفات الشخصية وأنماط السلوك في رأيي هي مؤشر أنماط مايرز-بريجز، بالرغم من وجود طرق أخرى شائعة. إن غرض معظم هذه الأدوات هو تقديم توصيفات عملية وموثَّقة علميًّا عن سلوك الأعضاء المختلفين، بحسب الطرق المتنوعة التي يفكرون ويتكلمون ويتصرفون بها. إن من أفضل خصائص أدوات مثل مؤشر أنماط مايرز-بريجز أنها: ذات طبيعة موضوعية (لا يوجد نوع أفضل من الآخر، رغم اختلافهم جذريا)، وكذا قاعدتها البحثية (فهي لا تستند

إلى التنجيم أو الخيال العلمي)، وكذلك المدى الذي يصل إليه المشاركون في أخذ دور فعَّال في تحديد أنماط شخصياتهم (فهم لا يعتمدون على أجهزة الكمبيوتر لتحديد أنماطهم). يتطلب العديد من هذه الأدوات مشاركة مستشارين معتمدين، وتكمن أهمية هذا الأمر في تجنب النزعات والميول الشخصية لكل منهم. (الحد الأدنى للوقت المطلوب: ٤ ساعات).

التقييم والتوجيه الودي: أصبحت هذه الأدوات مشهورة وشائعة خلال العشرين عاما الماضية ويمكنها توليد نتائج قوية لأي فريق. وتنطوي هذه الأدوات على مخاطرة أكبر من الأدوات السابقة؛ لأنها تتطلب أن يقوم أعضاء الفريق بتقييم زملائهم وإعطاء أحكام محددة، وتتطلب أيضًا أن يقدم بعضهم لبعض نقدًا بنَّاء. من الضروري لإنجاح هذه الأداة فصلها تمامًا عن التقييم الرسمي للأداء. فبدلا من ذلك، ينبغي استخدامها كأداة تطويرية، حيث تساعد الموظفين في التعرف على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، دون الخوف من أية عواقب. ولكن إذا ارتبطت هذه الأداة بالتقييم الرسمي، فسوف تتحول إلى وسيلة لزيادة تصارع السياسات أكثر من أي شيء آخر.

التمرينات القائمة على التجربة: لقد فقدت ملاعب الحبال والنشاطات التجريبية الأخرى بعضًا من رونقها على مدار السنوات العشر الماضية. ومع ذلك، هناك العديد من فرق العمل التي تستخدمها على أمل بناء الثقة. وفي حين أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من مثل هذه النشاطات الخارجية كالتعاون والمساندة الجماعية، إلا أن هذه الفوائد لا تُترجم دائمًا بصورة مباشرة في عالم الأعمال. ويقال إن هذه التمرينات قد تصبح أكثر قيمة في بناء العمل الجماعي إذا أضيفت إلى أدوات أخرى أكثر صلة بعملية بناء الثقة بين أعضاء الفريق الواحد.

في حين أن كلًّا من هذه الأدوات يمكن أن يكون لها تأثير مهم قصير المدى في قدرة الفريق على بناء الثقة، ينبغي أن تكون مصحوبة بمتابعة منتظمة بصورة يومية. كما ينبغي أيضًا متابعة تطور كل فرد للتأكد من أن التقدم في بناء الثقة يسير في الاتجاه الصحيح.

دور القائد

إن أهم الإجراءات التي يجب على أي قائد اتخاذها لتشجيع بناء الثقة بين أعضاء الفريق هو أن يكون صريحًا. ويعني هذا أن يخاطر بمكانته أمام الفريق، كي يتشجع مرءوسوه على المجازفة بالطريقة نفسها. ويجب أن يخلق قادة الفرق بيئة لا تعاقب الصراحة والمكاشفة. يمكن لأي فريق أن يقضي على الثقة بين أعضائه تمامًا إذا اعتمد سياسة العقاب إذا اعترف أحد بنقاط ضعفه وفشله. ينبغي أن تكون المكاشفة من جانب القائد واقعية وغير زائفة، فالتظاهر هنا سيؤدي إلى فقدان الثقة فيما بين أعضاء الفريق بعضهم بعضًا، وبينهم وبين القائد.

علاقة عامل الخلل الأول بالثاني

ما علاقة كل ذلك بعامل الخلل الثاني: الخوف من الخلاف؟ أثناء عملية بناء الثقة، يصبح الاختلاف من الأمور المحتملة لأن أعضاء الفريق لا يترددون في الدخول في جدال حماسي، لعلمهم أنهم لن يلقوا عقوبة أو توبيخًا لقولهم عن شيء ـ قد يفسر بشكل عكسي ـ إنه هدام أو خطير.

عامل الخلل الثاني: الخوف من الخلاف

تحتاج جميع العلاقات العظيمة، تلك التي تستمر عبر الزمن، إلى خلاف مثمر وصحي حتى تنمو. وهذا ينطبق على علاقات مثل الزواج والأبوة والصداقة والعمل.

لسوء الحظ، يعتبر الاختلاف من المحرمات في العديد من المواقف، خاصة في العمل. وكلما كان منصبك الإداري أعلى، تجد الزملاء أو المرءوسين المباشرين يمضون الكثير من الوقت والجهد في محاولة لتجنب أي جدال أو مناقشة حماسية، والتي تعتبر من العوامل الأساسية لأي فريق عظيم.

من المهم هنا التمييز بين الاختلاف الفكري البناء وبين المعارك الهدامة وتصارع السياسات الفردية. فالاختلاف الفكري ينحصر في المفاهيم والأفكار،

ويتجنب الهجمات الشخصية. ومع ذلك، قد يحمل هذا الاختلاف بعض السمات الخارجية التي تميز الصراعات الشخصية، مثل الحماسة والانفعال، لدرجة أن أي ملاحظ قد يخطئ في تفسير هذا الاختلاف ويعتقد أنه من النوع الهدام.

ولكن الفرق التي تدخل في اختلاف بنَّاء تدرك أن الهدف الوحيد من هذا الاختلاف هو الوصول إلى أفضل حل ممكن في أقصر فترة ممكنة. فهم يناقشون القضايا والمشكلات، ويصلون إلى حلول نهائية لها بشكل أسرع من الآخرين، كما أنهم يخرجون من هذه النقاشات دون أية خسائر، بل يتوقون إلى مناقشة القضايا المهمة الأخرى.

ما يدعو للسخرية، هو أن الفرق التي تتجنب الاختلاف الفكري غالبا ما تفعل ذلك لتتجنب جرح مشاعر أعضاء الفريق، ولكن دائمًا ما ينتهي بهم الحال إلى الدخول في صراعات وتوترات شخصية خطيرة. عندما لا يناقش أعضاء الفريق الأفكار والقضايا المهمة بقلب مفتوح وصراحة كبيرة، فهم في الغالب يتجهون إلى الهجمات الشخصية المستترة، والتي تعد أكثر ضررا من أية مناقشات ساخنة حول القضايا والمشكلات.

رغم أن العديد من الأشخاص يتجنبون الاختلاف بحجة ضيق الوقت إلا أن الاختلاف الصحي يوفر الوقت حقًا. وعلى عكس فكرة أن فرق العمل تهدر الوقت والطاقة في الجدال، فهؤلاء الذين يتجنبون الاختلاف يدخلون في متاهة تكرار المناقشات مرات ومرات عديدة دون التوصل إلى حلول. وغالبا تطلب هذه الفرق من أعضائها مناقشة هذه القضايا وجها لوجه، على انفراد وذلك لتجنب الإحراج، ولكن في العادة لا يتوصل الفريق إلى حل حاسم لهذه القضايا، ولذلك يتم إثارة هذه القضايا مرات عديدة دون جدوى.

الفريق الذي يخشى الاختلاف ...

- يعقد اجتماعات مملة.
- يخلق أجواءً تزدهر فيها سياسة القنوات الخلفية والهجمات الشخصية.
- يتجاهل الموضوعات المثيرة للجدل والتي تعد أساسية لنجاح الفريق.
- لا يستكشف الآراء ووجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق.
- يهدر الوقت والطاقة في اتخاذ مواقف استعراضية وإدارة المخاطر الشخصية.

الفريق الذي يدخل في اختلاف صحي ...

- يعقد اجتماعات شيقة.
- يستكشف جميع أفكار أعضاء الفريق ويستغلها.
- يحل المشكلات الحقيقية بسرعة.
- يقلل من تصارع السياسات.
- يضع الموضوعات المهمة على المائدة للمناقشة.

اقتراحات لمعالجة عامل الخلل الثاني

كيف يمكن لأي فريق أن يطور قدرته واستعداده للدخول في اختلاف صحي؟ الخطوة الأولى هي الإقرار بأهمية الصراع البنَّاء، وأن هناك فرقا كثيرة تميل إلى تجنب هذا النوع من الصراع الفكري. فطالما أن هناك بعض أعضاء الفريق يعتقدون أن الاختلاف غير ضروري، تتضاءل إذن فرصة حدوث هذا الاختلاف. وهناك بعض الطرق البسيطة التي تجعل الاختلاف أمرًا عاديًّا ومثمرًا.

البحث عن الاختلاف: يجب أن يؤدي الأعضاء الذين يميلون إلى تفادي الاختلاف دور «الباحثين عن الاختلاف» من وقت إلى آخر، وذلك عبر إثارة قضايا حساسة

وإرغام الأعضاء الآخرين على مناقشتها. وهذا يتطلب درجة من الموضوعية أثناء الاجتماعات، والالتزام بمواصلة الاختلاف حتى تُحل القضايا موضع الجدال. ويمكن للفريق أن يخصص أحد أعضائه للقيام بهذه المهمة.

المشاركة الفعلية: في أثناء عملية البحث عن الاختلاف، يجب أن يوجه أعضاء الفريق بعضهم بعضا لا أن ينسحبوا من النقاشات المفيدة. ومن الطرق السهلة والفعالة للقيام بذلك أن الناس عندما يدخلون في اختلاف ويصبحون أكثر ضيقا من مستوى النزاع، يجري التدخل للتذكير بأن ما يقومون به هو أمر ضروري. ومع بساطة هذه الأداة، إلا أنها فعالة في التخلص من التوتر الذي ينجم عن الاختلاف، إلى جانب أنها تعطي ثقة واطمئنانًا للأعضاء للمواصلة. وبمجرد انتهاء المناقشة أو الاجتماع، يفضل تذكير المشاركين أن الاختلاف الذي دخلوا فيه هو صراع من أجل الفريق ولا يجب تجنبه في المستقبل.

أدوات أخرى: كما ذكرنا من قبل في هذا القسم، هناك أدوات عديدة تسمح لأعضاء الفريق بفهم بعضهم بعضًا بطريقة أفضل. ونظرا لأن معظم هذه الأدوات تتضمن وصفا لكيفية تعامل الأنماط البشرية المختلفة مع الاختلاف، فيمكن أن تكون مفيدة في مساعدة الأشخاص في التنبؤ بتقبلهم أو مقاومتهم لهذا الاختلاف. ومن الأدوات الأخرى المرتبطة بالاختلاف وسيلة توماس-كيلمان لإدارة الخلاف. وهي أداة تسمح للأعضاء بفهم الميول الطبيعية المحيطة بالخلاف كي يتمكنوا من اتخاذ خيارات أكثر استراتيجية.

دور القائد

إن أحد أصعب التحديات التي يواجهها أي قائد لتعزيز الاختلاف الصحي هو رغبته في حماية الأعضاء من الأذى. وهذا يقود إلى حالة من عدم الاتفاق المبكر لدى الأعضاء، ويمنع أعضاء الفريق من تطوير مهارات التغلب على المشكلات والمصاعب. وهذا يشبه إلى حد ما الآباء الذين يغالون في حماية أبنائهم من الشجار أو المشاحنات

مع إخوتهم. وفي العديد من الحالات، يحرم ذلك الأعضاء من تطوير مهاراتهم في إدارة أي صراع.

ولذلك، من المهم أن يتحلى القادة بضبط النفس عندما يقع خلاف بين موظفيهم، ويفسحوا المجال أمام تسويته بطريقة طبيعية. ربما يمثل ذلك تحديا لأن العديد من القادة يشعرون بالفشل بعض الشيء في عملهم عندما يفقدون السيطرة على فرقهم إذا حدث خلاف بينهم.

من الضروري أن يشكل القائد مثالا يحتذى في السلوك الواجب اعتماده في تناول الخلافات والصراعات. فإذا تجنب قائد الفريق الخلاف عندما يكون ضروريا ومثمرا، فهو يسهم بذلك في ترسيخ هذا العامل.

علاقة عامل الخلل الثاني بالثالث

ما علاقة كل ذلك بعامل الخلل التالي: غياب الالتزام؟ من خلال الدخول في اختلاف بناء والتعرف على وجهات نظر أعضاء الفريق، يمكن للفريق بكل ثقة أن يقتنع ويلتزم بالقرارات بعد استفادتهم من أفكار كل عضو.

عامل الخلل الثالث: غياب الالتزام

في سياق العمل الجماعي، يتطلب الالتزام عاملين مهمين وهما: الوضوح والإقناع. تتخذ أكثر فرق العمل فعاليةً قرارات واضحة، وفي حينها، وتتحرك نحو الخطوات التالية لتنفيذ القرارات، باقتناع تام من كل عضو من أعضاء الفريق، بما فيهم هؤلاء الذين صوتوا ضد القرار. فهم يتركون الاجتماعات ولديهم ثقة أن جميع الأعضاء يدعمون ما اتفقوا عليه.

السببان الأبرز لغياب الالتزام هما الرغبة في الحصول على إجماع والحاجة إلى الشعور باليقين.

الإجماع: الفرق العظيمة تدرك خطورة الإجماع، وتجد طرقا لتحقيق إقناع حتى لو استحال الحصول على اتفاق كامل. وهم يدركون أن العقلاء من الناس لا يسعون

بالدرجة الأولى إلى فرض رأيهم ووجهة نظرهم، بل هم فقط يريدون أن يعبروا عن آرائهم وأفكارهم ويشعرون أن هناك من يسمع هذه الأفكار والآراء ويقدرها. والفرق العظيمة تؤكد على النظر في أفكار كل عضو بصدق، وهذا يخلق بدوره استعدادا لتقبل أي قرار تتخذه المجموعة في النهاية.

اليقين: تتباهى الفرق العظيمة أيضًا باتحادها خلف القرارات والتزامها بتنفيذها حتى لو لم يكن هناك اقتناع كامل بأن هذه القرارات هي القرارات الصحيحة. وهذا لأنهم يدركون القاعدة العسكرية القديمة «إن اتخاذ قرار حتى لو كان خاطئا أفضل من عدم اتخاذ قرار على الإطلاق.» كما أنهم يدركون أيضًا أنه من الأفضل اتخاذ قرار جريء حتى لو كان خاطئا ـ ثم تغيير الاتجاه بنفس القدر من الجرأة ـ عن الاستسلام للأمر الواقع.

يمكنك أن تقارن ذلك بسلوك تلك الفرق التي تحاول أن تؤخر القرارات المهمة حتى يحصلوا على البيانات الكافية ليشعروا باطمئنان أنهم يتخذون القرار الصحيح. ومع أن ذلك يبدو من ضروب الحكمة والتعقل، إلا أنه خطير في نفس الوقت؛ لأنه في هذه الحالة سيشعر أعضاء الفريق بالشلل وفقدان الثقة في النفس.

من الضروري تذكر أن الاختلاف يشكل أساس الاستعداد للالتزام بالقرارات حتى لو لم تتوفر المعلومات الكافية. في العديد من الحالات، يكون لدى الفريق كل المعلومات التي يحتاجها، ولكنها تظل قابعة في قلوب وعقول الفريق نفسه وتحتاج أن تخرج من خلال مناقشات حماسية وجادة. ولا يلتزم الفريق بأي قرار إلا إذا وضع كل عضو أفكاره وآراءه على المائدة.

بغض النظر عما إذا كان ذلك نابعًا من الرغبة في الحصول على إجماع أو من الحاجة إلى الشعور باليقين، فمن المهم إدراك أن أحد أكبر العواقب على أي فريق تنفيذي لا يلتزم بالقرارات الواضحة، هو وقوع خلاف داخل المنظمة لا يمكن حله. وعندما يفشل أي فريق تنفيذي في تحقيق الإقناع بين جميع أعضاء الفريق، فسوف يصطدم الموظفون الذين يعملون تحت قيادة هذا الفريق بعضهم ببعض عندما يحاولون تنفيذ أوامر غامضة أو غير مقنعة.

الفريق الذي يعجز عن الالتزام ...

- يخلق التباسا لدى أعضائه بشأن التوجهات والأولويات.
- تُسد في وجهه الفرص بسبب الإفراط في التحليل، والتأخير غير الضروري.
- يحفز غياب الثقة والخوف من الفشل.
- يعيد النظر باستمرار في النقاشات والقرارات.
- يشجع النزعة التشكيكية لدى أعضائه.

الفريق الذي يحقق الالتزام ...

- يخلق وضوحا لدى أعضائه بشأن التوجهات والأولويات.
- يحشد أعضاء الفريق بالكامل حول الأهداف الجماعية.
- ينمي القدرة على التعلم من الأخطاء.
- يقتنص الفرص قبل منافسيه.
- يتقدم للأمام دون تردد.
- يغير الاتجاه دون تردد أو إحساس بالذنب.

اقتراحات لمعالجة غياب الالتزام

كيف يستطيع أي فريق تحقيق الالتزام؟ في سبيل تأمين الالتزام، يجب أن يتخذ الفريق خطوات محددة لتحقيق أقصى حد من الوضوح وإقناع الأعضاء بالقرارات، ومقاومة إغراء الإجماع أو اليقين. وفيما يلي بعض الوسائل والمبادئ البسيطة والفعالة.

توجيه رسائل مسلسلة: هي واحدة من أكثر التدريبات قيمة ولا تحتاج إلى الكثير من الوقت، كما أنها مجانية. ففي ختام اجتماع فريق العمل في الشركة أو خارجها، ينبغي على الأعضاء أن يراجعوا بوضوح القرارات الأساسية التي اتخذت أثناء الاجتماع، والاتفاق على ما يجب نقله إلى الموظفين أو إلى أشخاص آخرين حول هذه

القرارات. غالبا ما يدرك أعضاء الفريق من خلال هذه الممارسة أنهم ليسوا كلهم على الموجة نفسها، بشأن ما جرى الاتفاق عليه، وأنهم يحتاجون إلى توضيح نتائج محددة قبل وضع هذه القرارات في حيز التنفيذ. عبر مغادرة الاجتماعات في جو من الانسجام الواضح فيما بينهم، يوجه القائد رسالة قوية مرحِّبا فيها بالموظفين الذين اعتادوا سماع كلام غير متماسك أو كلام متناقض من مديرين حضروا الاجتماع نفسه. (الحد الأدنى للوقت المطلوب: ١٠ دقائق).

الموعد النهائي: من أفضل الطرق لضمان تحقيق الالتزام تحديد مواعيد نهائية واضحة لاتخاذ القرارات والوفاء بهذه التواريخ بانضباط وصرامة. إن العدو الأسوأ لفريق يعاني من هذا الاختلال هو الالتباس والغموض. والمواعيد النهائية هي من أهم العوامل التي يجب توضيحها.

الحالات الطارئة وتحليل السيناريو الأسوأ: من خلال مناقشة خطط الطوارئ وتوضيح السيناريو الأسوأ الذي يمكن أن يترتب على قرار يجاهد الفريق لاتخاذه، يتمكن أعضاء الفريق من السيطرة على مخاوفهم وإدراك أنه يمكن تخطي الأعباء التي قد تنجم عن قرار غير صحيح.

تدريب الفريق على الالتزام من خلال مواقف أقل خطورة: يقضي هذا التمرين بإبداء القطعية في مواقف لا تنطوي على خطورة كبيرة. وعندما يُلزم الفريق نفسه باتخاذ قرارات بعد مناقشة للأمور الأساسية دون تحليل أو بحث كثيرين، يدركون عادةً أن صحة القرار جاءت أفضل مما توقعوا. الأهم من ذلك هو أنهم سيدركون أنه لن يكون هناك فرق كبير إذا دخلوا في مناقشة طويلة ودراسة مهدرة للوقت. ولكن هذا لا يعني أن البحث والتحليل غير ضروريين، ولكن الفريق الذي يعاني من هذا الاختلال يميل إلى المغالاة في أهمية البحث والتحليل.

دور القائد

يجب ألا يبدي القائد أي انزعاج إذا ثبت في أي وقت أن القرار الذي اتخذه الفريق كان خطأ. وينبغي أن يدفع القائد الفريق باستمرار نحو البت في القضايا، وكذلك نحو الالتزام بالجداول الزمنية المحددة. في المقابل، يجب ألا يشجع القائد أعضاء الفريق كثيرا على وجوب اليقين أو الإجماع.

علاقة عامل الخلل الثالث بالرابع

كيف يرتبط غياب الالتزام بعامل الخلل الرابع: تجنب المساءلة؟ كي يحاسب أعضاء الفريق بعضهم بعضا عن سلوكهم وأفعالهم، يجب أن يكون لديهم إدراك واضح لما هو متوقع. فأكثر المناصرين للمساءلة لا يحاسبون أحدًا عادةً على شيء لم يكن واضحا أصلا من البداية.

عامل الخلل الرابع: تجنب المساءلة

المساءلة هي كلمة حديثة فقدت الكثير من معناها حيث أصبحت مصطلحًا كثير الاستخدام كمصطلحات مثل: التفويض، والجودة. مع ذلك، ففي سياق العمل الجماعي، تعني المساءلة استعداد أعضاء الفريق لتنبيه زملائهم إلى أداء أو تصرفات من شأنها أن تضر بالفريق.

إن جوهر هذا العامل هو عدم استعداد أعضاء الفريق للتغاضي عن التوتر الشخصي الذي يصحب مساءلة زميل على سلوكه، وكذلك الميل العام لتجنب النقاشات الحساسة. يستطيع أعضاء الفرق الجيدة التغلب على هذه النزعات ويفضلون «الدخول في منطقة الخطر» بعضهم مع بعض.

بالطبع، الأقوال أسهل من الأفعال هنا، حتى بين فرق العمل المتماسكة التي يتمتع أعضاؤها بعلاقات شخصية قوية. في الواقع، إن أعضاء الفريق القريبين يترددون أحيانًا في مساءلة بعضهم بعضًا؛ لأنهم يخشون إفساد علاقاتهم الشخصية

بزملائهم. وما يثير الدهشة هنا هو أن هذا بعينه هو الذي يتسبب في تدهور العلاقات؛ حيث يبدأ أعضاء الفريق في الاستياء من بعضهم لعدم مواكبة التوقعات وللسماح بانتهاك معايير الفريق. يحسِّن أعضاء الفرق العظيمة علاقاتهم عن طريق مساءلة بعضهم بعضًا، ثم يظهرون احترام كل منهم للآخر، ويعبرون عن إعجاب بعضهم بأداء بعض.

قد يبدو ذلك تصرفًا غير سليم من الناحية الاستراتيجية، إلا أن أفضل الوسائل وأكثرها فعالية للحفاظ على مستويات عالية من الأداء هي في ممارسة الأعضاء ضغوطا، بعضهم على بعض. ويسمح ذلك بالحد من الحاجة إلى البيروقراطية المفرطة في مجال إدارة الأداء والممارسات التصحيحية. إن الخوف من تخييب آمال زملاء محترمين هو السبيل الأنجع لتحفيز الأشخاص على تحسين أدائهم، وهو يتفوق بذلك على كل السياسات أو الأساليب الأخرى.

الفريق الذي يتجنب المساءلة ...

- يولد امتعاضا بين أعضائه الذين يملكون مستويات مختلفة من الأداء.
- يشجع الأداء السيئ.
- لا يلتزم بالمواعيد النهائية المحددة والتعهدات الأساسية.
- يلقي بعبء كبير على قائد الفريق بوصفه المصدر الوحيد لفرض الانضباط.

الفريق الذي يحاسب أعضاؤه بعضهم بعضا ...

- يضمن شعور الأعضاء الذين يؤدون أداءً ضعيفا بالضغط حتى يتحسنوا.
- يتعرف على المشكلات بسرعة من خلال استجواب أعضائه لبعضهم بعضًا بدون تردد.
- يُقيم احترامًا بين أعضاء الفريق الذين يتمتعون بمستويات أداء عالية.
- يتجنب البيروقراطية المفرطة في مجال إدارة الأداء والممارسات التصحيحية.

اقتراحات لمعالجة عامل الخلل الرابع

كيف يمكن لأي فريق ترسيخ مبدأ المساءلة؟ يمكن التغلب على هذا العامل من خلال الالتزام ببعض وسائل الإدارة التقليدية الفعالة والبسيطة في نفس الوقت.

الإعلان عن الأهداف والمعايير: من الطرق الجيدة لتسهيل الأمور على أعضاء الفريق لمساءلة بعضهم بعضًا؛ الإعلان بوضوح عما يجب أن يحققه الفريق، والمهام الموكلة إلى كل من أعضائه، وما السلوك الواجب اعتماده لتحقيق النجاح. ويعد الغموض عدو المساءلة، وحتى إذا التزم الفريق بخطة أو مجموعة من المعايير السلوكية، فمن المهم أن تكون الاتفاقات واضحة وعلنية لئلا يتمكن أحد من تجاهلها بسهولة.

مراجعات بسيطة ومنتظمة لسير الأعمال: هي أداة بسيطة تساعد الناس في القيام بأفعال لم يكونوا ليقوموا بها إذا لم تكن لديهم الرغبة في القيام بها. وهذا صحيح بوجه خاص عندما يتعلق الأمر بتوجيه الأشخاص من الناحية السلوكية. يجب أن يتواصل أعضاء الفريق بانتظام فيما بينهم ـ شفويًا أو كتابةً ـ حول رأيهم بشأن تصرفات زملائهم التي ربما تسير عكس الأهداف والمعايير المحددة. ولكن إذا اعتمدنا عليهم للقيام بذلك بأنفسهم دون وجود إطار محدد وواضح، فهذا يرسخ حالة تجنب المساءلة.

مكافأة الفريق: عبر مكافأة الإنجاز الجماعي بدلا من الأداء الفردي، يستطيع الفريق أن يخلق ثقافة مساءلة. ويحدث ذلك لأن أي فريق ليس من المفترض أن يقف مكتوف الأيدي ويتعرض للفشل لأن أحد أعضائه لا يريد أن يقوم بواجباته.

دور القائد

إن أحد أصعب التحديات التي يواجهها القائد الذي يريد أن يغرس مبدأ المساءلة في الفريق هو تشجيع الأعضاء والسماح لهم بأن يقوموا بالمساءلة بأنفسهم. أحيانًا يخلق القادة الأقوياء بصورة طبيعية حالة من الانغلاق والبعد عن المساءلة داخل الفريق،

تاركين الأمر لأنفسهم ليكونوا المصدر الوحيد للتوجيه. وهذا يخلق بيئة يفترض فيها أعضاء الفريق أن القائد يحاسب الآخرين، ولذلك لا يحاسبونه حتى إذا رأوا شيئًا غير صحيح.

مع ذلك، فبمجرد أن يخلق القائد ثقافة مساءلة، يجب أن يكون القائد مستعدا لتأدية دور الحكم الأول المسئول عن الانضباط عندما يفشل الفريق في ذلك. ويجب أن تكون هذه حالة نادرة الحدوث. لكن ينبغي على كل أفراد الفريق أن يفهموا جيدًا أن المساءلة ليست مقارنة توافقية بل مسئولية مشتركة بينهم، وأن القائد لن يتردد في التدخل عند الضرورة.

علاقة عامل الخلل الرابع بالخامس

كيف يرتبط كل ذلك بعامل الخلل التالي: عدم الاكتراث بالنتائج؟ إذا لم يُحاسَب الأعضاء على مساهماتهم، فسوف يكونون عرضة للاتجاه إلى التركيز على أهدافهم الخاصة، وعلى تقدمهم الفردي أو تقدم أقسامهم. إن غياب المساءلة هو دعوة لأعضاء الفريق كي يحولوا تركيزهم إلى أمور ليس لها صلة بالأهداف الجماعية.

عامل الخلل الخامس: عدم الاكتراث بالنتائج

عامل الخلل النهائي هو ميل الأعضاء إلى الاهتمام بأي شيء ما عدا النتائج الجماعية للفريق. ويتطلب الأمر تركيزا صارما على نتائج محددة إذا أراد أي فريق تقييم أدائه.

تجدر الإشارة هنا إلى أن النتائج لا تقتصر على المقاييس المادية، مثل الأرباح أو العائدات التي يجنيها حاملو الأسهم، بل تتعداها إلى تعريف أوسع بكثير يرتبط بالأداء المستند إلى النتيجة. ففي حين أن الأرباح قد تكون المقياس الأول للنتائج بالنسبة إلى الشركة، تشكل الأهداف والغايات التي يحددها المديرون التنفيذيون لأنفسهم، مثالا أكثر تعبيرا عن النتائج التي تسعى الشركة إلى تحقيقها كفريق عمل. وفي نهاية المطاف، تسمح هذه الأهداف بتحقيق أرباح.

ولكن ما الذي قد يركز عليه الفريق بخلاف النتائج؟

الوضع داخل الفريق: هناك أعضاء في بعض الفرق يعتبرون أن وجودهم فقط داخل المجموعة يكفيهم. وتحقيق نتائج محددة قد يكون أمرا مرغوبا لديهم، ولكن لا يستحق بالضرورة تقديم تضحيات كبيرة. وفي حين أن ذلك قد يبدو أمرا سخيفا أو خطيرا، إلا أن العديد من الفرق تقع ضحية لإغراء الوضع داخل الفريق. وغالبا ما يشمل ذلك المنظمات غير الربحية التي تؤمن أن نبالة مهمتهم كافية لتبرير رضائهم. والأحزاب السياسية والإدارات الأكاديمية تكون عرضة للوقوع ضحية هذا العامل أيضًا، حيث إنهم يرون أن النجاح يصاحب منظامتهم الفريدة.

الوضع الفردي: يشير ذلك إلى نزعة الأفراد إلى التركيز على الترقية في العمل وتحسين أوضاعهم على حساب المصلحة العامة لفريقهم. ومع أن جميع البشر لديهم نزعة فطرية نحو حب البقاء، إلا أن الفريق الجيد هو من يقدم أهداف الفريق الجماعية على أهدافه الخاصة.

ومع وضوح هذا العامل، وبقدر الحاجة إلى تجنب الوقوع ضحية له، فمن المهم ملاحظة أن العديد من الفرق لا تهتم بالنتائج، فهي تحيا وتتنفس ليس لتحقيق أهداف ذات معنى، بل تعيش لتتواجد وتبقى. وبالنسبة لتلك الفرق، لن تفيد معهم الثقة أو الاختلاف أو الالتزام أو المساءلة، طالما أنهم ليس لديهم الرغبة في الفوز.

الفريق الذي لا يركز على النتائج ...

- لا يبرح مكانه ويعجز عن التقدم.
- نادرا ما يهزم منافسيه.
- يخسر الموظفين الذين يسعون وراء الإنجازات.
- يشجع أعضاءه على التركيز على حياتهم المهنية الخاصة وأهدافهم الشخصية.
- يسهل إلهاؤه عن مهامه.

الفريق الذي يركز على الأهداف الجماعية ...

- يحافظ على الموظفين الذين يسعون وراء الإنجازات.
- يقلص السلوكيات الفردية والأنانية.
- يستمتع بالنجاح ويتألم بشدة من الفشل.
- يستفيد من الأعضاء الذين يضحون بأهدافهم الشخصية من أجل مصلحة الفريق.
- يتجنب جميع عوامل التشتيت.

اقتراحات لمعالجة عامل الخلل الخامس

كيف يستطيع الفريق ضمان التركيز على النتائج؟ يمكن ذلك عن طريق توضيح النتائج، وإثابة تلك السلوكيات والأفعال التي تسهم في تعزيز هذه النتائج.

الإعلان بوضوح عن النتائج المتوخاة: من أسوأ الأشياء بالنسبة لمدرب كرة قدم أو كرة سلة أن يقوم أحد لاعبي الفريق بالإعلان جهرًا أن فريقه سوف يفوز بالمباراة القادمة. وفي حالة الفرق الرياضية تعد هذه مشكلة؛ لأن ذلك قد يثير الفريق الخصم. ومع ذلك، ربما يكون من المفيد لمعظم الفرق أن تعلن علانية عن النجاح الذي ترغب في تحقيقه.

الفرق التي تلتزم علنا بتحقيق نتائج محددة تكون أكثر استعدادا للعمل بحماس، بل بتوق شديد من أجل التوصل إلى هذه النتائج.

مكافآت مستندة إلى النتائج: من الطرق الفعالة لضمان تركيز أعضاء الفريق على النتائج ربط المكافآت التي تُقدم إلى الفريق ـ لا سيما التعويضات المالية ـ رهنا بتحقيق نتائج معينة. ولكن الاعتماد على ذلك فقط قد يسبب مشكلة؛ لأن ذلك يفترض أن الحوافز المالية هي الدافع الوحيد للعمل. ومع ذلك، إذا مُنح أحد مكافأة لأنه يعمل بجد فقط، حتى في غياب النتائج، فإن ذلك يرسل رسالة بأن النتائج ليس لها أهمية.

دور القائد

يجب أن يُشجع القائد أعضاء الفريق على التركيز على النتائج. وإذا شعر الفريق أن القائد يقدر أي شيء آخر بخلاف النتائج، فسوف يعتبرون ذلك مبررا ليفعلوا ذلك الشيء الآخر الذي يقدره القائد. ينبغي على قائد الفريق أن يبتعد عن الأنانية، ويكون موضوعيا، ويحتفظ بالمكافآت والتقدير للأشخاص الذين يقدمون مساهمات حقيقية لتحقيق أهداف الفريق.

تلخيص

بعد كل المعلومات التي قدمناها، تظل الحقيقة أن العمل الجماعي يعتمد على ممارسة مجموعة صغيرة من المبادئ عبر فترة طويلة من الزمن. النجاح لا يعني التمكن من نظرية ما، بل النجاح يجمع بين الحس السليم ومستويات عالية من التدريب والمثابرة.

من المثير للسخرية أن فرق العمل تنجح لأنها تتكون من بشر. وعبر الإقرار بعيوبهم الإنسانية، يمكن لأعضاء الفرق التغلب على نزعاتهم الطبيعية التي تحول دون الثقة والاختلاف والالتزام والمساءلة والتركيز على النتائج.

أساليب كاثرين الخاصة بالوقت

أدركت كاثرين أنه في سبيل أن يكون الفريق قويًا، يجب أن يمضي أعضاؤه وقتا طويلا معا، وهم بذلك يوفرون الوقت عبر التخلص من التشويش والحد من الجهود والاتصالات غير الضرورية. أمضت كاثرين وفريقها حوالي ثمانية أيام تقريبًا كل ربع سنة في اجتماعات منتظمة، أي ثلاثة أيام أو أقل في الشهر. ومع أن ذلك يبدو عددا ضئيلا إذا ما نظرنا إليه ككل، إلا أن معظم الفرق الإدارية لا يحبذون قضاء كل هذا الوقت في اجتماعات، فهم يفضلون أن يمضوا هذا الوقت في العمل الحقيقي بدلا من ذلك.

وعلى الرغم من وجود عدة طرق مختلفة لإدارة فريق تنفيذي، تستحق الأساليب التي اعتمدتها كاثرين أن نتوقف عندها. وفيما يلي وصف للطريقة التي أدارت بها طاقمها بعد الاجتماعات التي عقدتها خارج مقر الشركة في إطار عملية بناء الفريق:

- اجتماع تخطيط سنوي وخلوات لتطوير القيادة (ثلاثة أيام، خارج مقر الشركة)
يمكن أن تشمل الموضوعاتُ المطروحة: مناقشةَ الموازنة، ومراجعةَ التخطيط الاستراتيجي الأساسي، وتدريبَ المديرين، والتخطيط للخلافة.
- اجتماعات ربع سنوية للفريق (يومان، خارج مقر الشركة)

يمكن أن تشمل الموضوعاتُ المطروحة: الأهدافَ الأساسية، ومراجعة مالية، ومناقشات استراتيجية، وأداء الموظفين، وإيجاد حلول لقضايا رئيسية، وتطوير الفريق.

- اجتماعات أسبوعية للفريق (ساعتان، داخل الشركة)

يمكن أن تشمل الموضوعاتُ المطروحة: مراجعةَ الأنشطة الأساسية، ومراجعةَ التقدم في تحقيق الأهداف، ومراجعاتٍ حول المبيعات والعملاء، وتسويةَ قضايا تكتيكية.

- اجتماعات لمناقشة مسألة معينة (ساعتان، داخل الشركة)

يمكن أن تشمل الموضوعات المطروحة مسائل استراتيجية لا يمكن مناقشتها كما يجب في الاجتماعات الأسبوعية.

تحية خاصة للعمل الجماعي

بينما كنت على مقربة من الانتهاء من هذا الكتاب، وقعت أحداث ١١ سبتمبر الأليمة. وفي وسط هذه المأساة الكبيرة والانتصار الرائع لرد فعل الأمة، ظهر مثال قوي ومؤثر للعمل الجماعي جدير بأن نذكره ونمجده هنا.

أثبت رجال ونساء الإطفاء والإنقاذ والشرطة في ولاية نيويورك وواشنطن وبنسلفانيا أن المجموعات التي تعمل سويا كفريق واحد يمكنها إنجاز ما لا تستطيع إنجازه أية مجموعة أفراد غير متماسكة مهما بلغ عددها.

في مثل هذه الخدمات الخاصة بالطوارئ، يعيش أعضاء الفريق ويعملون معا، ويخلقون روابط قوية أساسها الثقة ويصبحون كالعائلة الواحدة. وهذا يتيح للفريق أن يدخل في نقاشات حاسمة وهادئة في نفس الوقت حيث إن كل ثانية لها ثمنها. ونتيجة لذلك، فهم قادرون على الالتزام سريعا بالقرارات غير الملتبسة في أكثر الظروف خطورة، في حين أن معظم الأشخاص الآخرين في الحياة العادية سوف يطلبون المزيد من المعلومات قبل أن يتخذوا قرارا. كما أن هؤلاء الرجال لا يترددون في دفع زملائهم أو مساءلتهم عن تنفيذ مهامهم؛ وذلك لعلمهم أن إهمال عضو واحد في الفريق يمكنه أن يؤدي إلى الكثير من الضحايا. فهم لديهم غاية واحدة في أذهانهم وهي حماية الحياة والحرية.

النتائج هي المعيار الأقصى لأي فريق عظيم. وبالوضع في الاعتبار أن مئات الآلاف من الأشخاص فروا من أبراج التجارة العالمية في مدينة نيويورك والبنتاجون في واشنطن، فلا شك أن فرق العمل التي فيها مَنْ خاطر بحياته وفيها مَنْ ضحى بحياته

للحفاظ على حياة الآخرين هي فرق فذة وأكثر من رائعة. رحم الله كل من ضحى بحياته من أجل الحياة.

شكر وتقدير

هذا الكتاب هو أحد ثمار العمل الجماعي، ليس فقط أثناء كتابته ولكن على مدار تعليمي وحياتي المهنية. وأود هنا أن أقدم الشكر إلى كل فرد أسهم في نجاحي.

أولا - أود أن أشكر قائدة فريقي الأولى، وهي زوجتي لورا. أود أن أشكرك لحبك غير المشروط، ولوفائك الثابت لي ولأولادنا، لا أستطيع أن أشكرك بما فيه الكفاية. وأشكر ماثيو وكونر اللذين سيتمكنان من قراءة هذا الكتاب قريبا.

أود أن أقدم عظيم امتناني لمجموعة المائدة The Table Group، الذين بدونهم وبدون مجهوداتهم الكبيرة ما كان لهذا الكتاب أن يظهر. فأود هنا أن أشكر آمي على نصائحها المخلصة، وتراسي على اجتهادها ومثابرتها المطلقة، وكارين لدعمها الكريم، ولجون لحكمته الكبيرة، وجيف لذكائه اللامحدود، وميشيلي على بصيرتها وحسها الفكاهي، وإيرين لعبقريتها القوية. أشعر بالانبهار والتأثر دائمًا لإخلاصكم الشديد. لقد ساعدتموني للتعرف أكثر على معنى العمل الجماعي الحقيقي أكثر من أي مجموعة أخرى، وأنا أشكركم على ذلك.

أود أيضًا أن أعترف بدعم والديَّ. لقد منحتماني دائمًا الأمان الذي كنت أحتاجه لأغامر وألاحق أحلامي. لقد أعطيتماني الكثير من الأشياء الجميلة التي حرمتم أنفسكما منها من أجلي.

شكرا لأخي فينس لاهتمامه ورعايته وحبه. وإلى أختي ريتاماري لحكمتها وحبها وصبرها الذي يعني الكثير لي عاما بعد عام.

وشكرا إلى المئات من أولاد العم والعمة والأخوال والخالات وإلى آل لينسيوني

وشانلي وفانوشي وجيلمور. أشكركم جميعا على اهتمامكم وكرمكم الذي يعني الكثير لي رغم بعد المسافة بيني وبين الكثير منكم.

شكرا إلى باري بيلي وويل جارنر وجامي كارلسون وكيم كارلسون، أود أن أشكركم جميعا على صداقتنا الجميلة.

أشكر كل المديرين والمستشارين الذي قابلتهم طيلة حياتي المهنية. فأود أن أشكر سالي دستيفانو على ثقتها بي وكرمها. ومارك هوفمان وبوب إبستن على ثقتهما. وأقدم الشكر إلى نوشين هاشيمي على حماسته. وميج وايتمان وآن كولستر على نصائحهما. وجاري بولز على تشجيعه وصداقته.

أشكر جويل مينا لعطفه وحبه. وريك روبلس على تعليمه لي. وأشكر الكثير من المعلمين الآخرين الذين التقيت بهم في جميع المراحل التعليمية التي خضتها.

أود أن أشكر جميع العملاء الذين تعاملت معهم عبر السنين لثقتهم ووفائهم.

أود أن أقدم شكرا خاصا إلى مدير أعمالي جيم ليفين لعدم تنازله عن التفوق. وأشكر أيضًا المحررة سوزان ويليامز لحماسها ومرونتها. وشكر إلى كل فرد في جوسي باس وويلي على مثابرتهم ودعمهم ووفائهم.

وأخيرًا ـ والأهم من كل ذلك ـ أقدم كل الشكر إلى ربي الآب والابن والروح القدس الذي منحني كل شيء.

نبذة عن المؤلف

باتريك لينسيوني هو مؤلف الكتب الأكثر مبيعًا التي جاءت بعنوان «الأخطاء الخمسة للرئيس التنفيذي» و «الهواجس الأربعة للرئيس التنفيذي الفذ» The Four Obsessions of an Extraordinary CEO وإلى جانب عمله كمؤلف، يتشاور باتريك ويتحدث إلى الآلاف من الأشخاص كل عام حول موضوعات مرتبطة بالقيادة والعمل الجماعي والإدارة وتطوير الأعمال. ويعمل باتريك حاليا في المجلس الوطني لإدارة مؤسسة «مِيك أويش» Make-A-Wish الأمريكية.

باتريك هو أيضًا رئيس مجموعة المائدة التي تقع في منطقة خليج سان فرانسيسكو، وهي شركة استشارات متخصصة في تطوير الفرق التنفيذية وتطوير الأعمال. وتقدم مجموعة المائدة الخدمات التالية:

- ورشات عمل للفرق التنفيذية.
- خدمات استشارية.
- تقييمات عبر الإنترنت.
- خدمات مهارات التحدث.

يعيش باتريك لينسيوني في منطقة خليج سان فرانسيسكو مع زوجته لورا وأبنائه الثلاثة: ماثيو وكونر وكيسي.

للمزيد من المعلومات عن باتريك لينسيوني، يرجى زيارة الموقع التالي: http://www.tablegroup.com. وإذا أردت الاتصال بباتريك مباشرة، يمكنك

الاتصال على الرقم التالي ٩٢٩٢-٥٩٦-٥١٠، أو مراسلته على البريد الإلكتروني التالي: patricklencioni@tablegroup.com.